ÉVOLUER

Avec l'aide du MIT, l'une des plus anciennes PME françaises du textile a su s'imposer à l'international. **P. 11**

INNOVER

Le tour du monde des idées insolites qui pourraient changer la donne. **CARTE P. 14-15**

INVENTER

Le dériveur gonflable du breton Tiwal a reçu le prestigieux prix de l'innovation de *Sailing World*. **P. 16**

LA TRIBUNE.fr

DU VENDREDI 7 AU JEUDI 13 MARS 2014 - Nº 81 - 3 €

LA TRIBUNE DE...

CLAUDE BARTOLONE

Les ambitions du président de l'Assemblée nationale pour la métropole du Grand Paris, dont il brigue la présidence. **P. 18-19**

ÉVÉNEMENT

LES PIONNIÈRES DE LA TRANSITION ÉNERGÉTIQUE

Portraits de start-up qui ont investi ce secteur porteur, à quelques mois de la présentation du projet de loi. **P. 4 à 7**

ENTREPRISES

TÉLÉCOMS : LE BIG BANG

Une consolidation du marché autour de SFR est en cours, alors que les opérateurs veulent restaurer leurs marges. **P. 8-9**

MÉTROPOLES

LE RÊVE EUROPÉEN DE BORDEAUX

Alain Juppé et son rival PS aux municipales ont un objectif commun : étendre le rayonnement de la ville. **P. 20**

PORTRAIT

CÉLINE LAZORTHES

Elle a déjà séduit 1 million d'utilisateurs dans 150 pays avec sa cagnotte en ligne, Leetchi. **P. 26**

Ces femmes au cœur de l'innovation

Lindsey Nefesh-Clarke, DG de W4.

Corinne Colson Lafon, présidente de Steam'O.

Les métiers de l'innovation comptent seulement 17 % de femmes alors que, là comme ailleurs, leur apport est essentiel. Coup de chapeau à quatre d'entre elles, à l'occasion de la traditionnelle Journée de la femme. **PAGES 12-13**

« LA TRIBUNE S'ENGAGE AVEC ECOFOLIO POUR LE RECYCLAGE DES PAPIERS. AVEC VOTRE GESTE DE TRI, VOTRE JOURNAL A PLUSIEURS VIES. »

L 15174 - 81 - F: 3,00 €

© MARIE-AMÉLIE JOURNEL

Le droit et l'audace

110 avocats

un cabinet **full service**

Corporate - Social - Médias IP IT - Public Réglementaire
Fiscal - Concurrence Consommation Distribution
Contentieux Arbitrage et Pénal des affaires

1 réseau

44 cabinets, 22 pays,
9000 avocats

3 bureaux

Paris
Bruxelles
Casablanca

recrutement : www.august-debouzy.com

august & debouzy avocats

TENDANCES

SIGNAUX FAIBLES

DR

PAR **PHILIPPE CAHEN**
PROSPECTIVISTE
@SignauxFaibles

L'avenir est à l'entreprise 4D

Les entreprises sont regroupées globalement en trois types : 2D, 3D, 4D.
L'entreprise 2D a les deux pieds dans le présent, c'est l'image 2D, le plan. Le quotidien la dirige, pour assurer le chiffre d'affaires et remplacer les gammes existantes. Elle est dirigée par un manager, un gestionnaire. Voir à deux ans tient de l'exploit. La majorité des entreprises ont ce profil. Elles ne prennent plus le temps de respirer. L'entreprise 2D se fait dépasser en permanence, elle court après sont présent.
L'entreprise 3D a un pied dans le présent et un pied en suspens qui va se poser dans l'avenir. Sa tête regarde le futur. C'est l'image 3D du volume. C'est une entreprise prudente, assurant ses bases et en quête déterminée de l'avenir. Elle est dirigée par un mutateur (*mutatis mutandis*, « ce qui devait être changé ayant été changé »). Un tiers des entreprises sont dans ce profil. L'entreprise 3D est dans le peloton de tête, consciente qu'il faut lutter pour y rester.
L'entreprise 4D a un pied dans le présent, le reste du corps, y compris la tête, dans l'avenir. L'entreprise a une quatrième dimension, le temps. Le présent est de l'acquis, le futur est un élan, un travail permanent. Elle est dirigée par un transformateur. Il emmène ses équipes dans la vision de son entreprise, dans la prospective. Il sait que l'entreprise de demain n'est plus celle d'aujourd'hui, encore moins celle d'hier. Un peu plus de 10 % des entreprises ont ce profil. L'entreprise 4D est en tête, détachée, les poursuivants sont plus ou moins loin derrière. Elle a en réserve un coup d'avance, sinon deux.

Toutes les entreprises que je rencontre veulent être des entreprises 4D. Être les premières, pas la copie. Cela ne s'improvise pas. C'est un état d'esprit que l'on installe et qui se construit dans le temps. Deux conditions sont essentielles pour réussir à être une entreprise 4D. La première est de travailler son futur, sa vision, sa prospective. Peu importe le mot, c'est l'état d'esprit qui compte, un travail permanent, renouvelé régulièrement. La seconde est le droit à l'échec, c'est-à-dire oser tester et savoir que l'on peut se tromper, qu'un nouveau test enthousiasmant s'annonce qui pourrait être un échec. Ou pas.
Ces deux conditions, travailler sur l'avenir et avoir le droit à l'échec, sont certainement les plus rares dans la culture française. La prospective y est pauvre et l'échec est pointé du doigt. Il faut les enseigner dans les écoles, dès les écoles primaires et ne pas attendre les écoles de commerce ou d'ingénieur, l'université. Pour le moment, le signal est faible, très faible…
Je repars en plongée. Rendez-vous la semaine prochaine… pour démontrer l'inverse. ■

L'ouvrage le plus récent de Philippe Cahen : ***Les Secrets de la prospective par les signaux faibles,*** Éditions Kawa, 2013.

ÉDITORIAL

Hommes, femmes, mode d'emploi

PAR **PHILIPPE MABILLE**
@phmabille

DR

En cette veille de 8 mars, qui célèbre chaque année dans le monde la Journée de la femme, *La Tribune* a choisi d'y consacrer sa une, pour mettre en avant des femmes qui sont au cœur de l'innovation, dont nous vous proposons plusieurs portraits en pages 12, 13 et 26, notamment. Ce sera peut-être une découverte pour certains : il n'y a jamais eu autant de femmes entrepreneurs, de créatrices de start-up, y compris dans les nouvelles technologies, un univers surtout d'informaticiens et d'ingénieurs, malgré les contre-exemples de Marissa Mayer, patronne de Yahoo ou de Sheryl Sandberg l'actuelle directrice des opérations de Facebook.
Franchement, quel homme est capable de citer spontanément, et hormis Marie Curie, le nom de cinq femmes scientifiques célèbres ? Il y en a pourtant beaucoup, mais souvent restées dans l'ombre. À la fin du siècle des Lumières, Jean-Jacques Rousseau, adepte de l'état de nature, conseille aux femmes l'étude de la botanique, seule discipline qu'il juge accessible à l'esprit féminin ! Encore aujourd'hui, les stéréotypes et les violences faites aux femmes demeurent une plaie de la société. Et si Lehman Brothers s'était appelé Lehman Sisters, aurait-on connu la crise des subprimes et les excès spéculatifs de la finance ? avait lancé en 2010 Christine Lagarde.
Tout est bien sûr une question d'équilibre, de parité et de complémentarité entre les hommes ET les femmes. Alors oui, les femmes sont des hommes comme les autres et… inversement. Elles innovent, inventent et dirigent des entreprises dans tous les secteurs. Elles dirigent des États, très souvent dans les pays nordiques, mais aussi en Allemagne (Angela Merkel, de formation scientifique) ou au Brésil (Dilma Rousseff), bientôt peut-être aux États-Unis (Hillary Clinton). Et en France, en 2017 ? Première étape, une femme, Anne Hidalgo ou Nathalie Kosciusko-Morizet, sera maire de Paris dans un mois…
La place des femmes dans l'économie va et ira croissant. Une des raisons est démographique : au Japon, le Premier ministre, Shinzo Abe, a fait du travail féminin la quatrième flèche de son arc pour relancer l'économie de l'archipel dont la population active masculine baisse. Dans les pays occidentaux, l'égalité des sexes est un principe légal désormais bien admis, n'en déplaise à tous ceux qui veulent faire du genre un objet de polémique. La parité est pourtant encore peu respectée, en France notamment. Malgré un taux record de (seulement) 26 % de femmes élues députées en 2012, cela ne fait que 155 sur 577 !
L'entreprise fait à peine mieux. 100 % des présidents du CAC 40 sont des hommes, au point qu'on ferait mieux de dire le COQ 40 ! Pour briser le « plafond de verre », des associations de femmes, internationales comme le Women's Forum, des réseaux professionnels ou des clubs féminins s'emploient à promouvoir la diversité. Une génération nouvelle de femmes commence à occuper des postes de direction autrefois réservés aux hommes. Et, même si beaucoup de femmes n'étaient pas favorables à cette forme de discrimination positive, le bilan de la loi Copé-Zimmermann est plutôt bon : déjà près de 25 % de femmes dans les conseils d'administration des plus grandes entreprises, à la fin de 2013. Mais, selon une étude du cabinet Gouvernance & Structures, il faudrait pourvoir 648 postes d'administratrices dans les 440 principales sociétés françaises cotées pour respecter le quota prévu de 40 % avant la fin de 2017.
La route est encore longue. C'est aussi une responsabilité des médias, petits et grands, écrits et audiovisuels, que de permettre aux femmes de prendre autant la parole que les hommes (ce que défend l'association Vox Femina). C'est une des missions que s'est fixée *La Tribune*, notamment en organisant chaque automne les prix Women's Awards, dont ce sera cette année la cinquième édition. ■

BALISES

PLUS D'INFORMATIONS SUR **LATRIBUNE.FR**

30 %

C'EST LA BAISSE QUE L'ÉTAT va demander pour la rémunération des PDG des sociétés dont il est actionnaire minoritaire, comme GDF Suez, Airbus Group (ex-EADS), Air France ou encore Renault. L'an dernier, l'État avait plafonné à 450 000 euros annuels (brut) la rémunération des patrons des entreprises publiques (détenues à plus de 50 %).

120

C'EST LE NOMBRE DE PROJETS, selon France Info, qui comptaient en partie sur les 450 millions d'euros de recettes que devait rapporter l'écotaxe pour se financer. Au total, plus de 6 milliards d'euros d'investissement sont en fait compromis par la suspension sine die de l'écotaxe, dont de nombreux projets de transports en commun.

625

INNOVATEURS DE 16 NATIONALITÉS sont candidats au Concours mondial d'innovation, lancé par le gouvernement avec le Commissariat général à l'investissement et la Commission Innovation 2030. Bpifrance auditionne les 135 porteurs de projets les plus prometteurs afin de sélectionner les premiers lauréats.

400

DOLLARS. C'est le nouveau tarif pour 1000 m³ que Gazprom, le principal exportateur de gaz russe, appliquera à l'Ukraine début avril. Il mettra ainsi fin au prix préférentiel de 268,50 dollars, accordé à la mi-décembre 2013 pour aider le gouvernement de Viktor Ianoukovitch, qui venait de renoncer à un accord d'association avec l'UE.

© MEHDI TAAMALLAH/AFP

L'HISTOIRE

LES RICHES SONT DE PLUS EN PLUS RICHES ET… PLUS NOMBREUX !
C'est ce que révèle le classement Forbes 2014 des plus grosses fortunes de la planète : 1645 milliardaires (+15,3 %) font partie de ce palmarès, un record absolu depuis sa création, il y a vingt-sept ans. Leur richesse cumulée (+18 % par rapport à 2013) est estimée à 6400 Mds de dollars, soit près de 2,5 fois le PIB de la France. En 2009, en pleine crise financière, *Forbes* ne recensait que 793 milliardaires. Comme quoi, certains ont su tirer leur épingle du jeu. À l'instar de Bill Gates (photo ci-contre), redevenu l'homme le plus riche du monde, avec 76 Mds (+9 Mds) et reconverti dans le mécénat. Toujours actif au sein de Microsoft, il détrône le roi mexicain des télécoms, Carlos Slim (72 Mds), qui devance l'Espagnol Amancio Ortega, le créateur de Zara (64 Mds, +7 Mds). Si le classement *Forbes* n'a jamais autant compté de femmes (172), elles ne représentent cependant qu'un peu plus d'un milliardaire sur dix (10,4 %). À la 9e place l'an dernier, Liliane Bettencourt, première Française, est classée 11e avec 34,5 Mds de dollars (+4,5 Mds).

L'ÉVÉNEMENT

Ces start-up pionnières de la transition énergétique

LES FAITS. Annoncée par Delphine Batho, alors ministre de l'Écologie, pour le « premier semestre 2013 », la présentation du projet de loi sur la Transition énergétique aura finalement lieu avant cet été.
LES ENJEUX. Pendant que les politiques bataillent avec les ONG, les associations et autres lobbies, de jeunes entreprises foncent, persuadées que ces marchés vont devenir très porteurs. Nous avons choisi de présenter les parcours de douze d'entre elles et surtout… leurs ambitions.

PAR **ODILE ESPOSITO** ET **MARIE-ANNICK DEPAGNEUX**
@depagneuxmadcom

À quoi ressemblera cette fameuse loi sur la Transition énergétique, plusieurs fois retardée, qui doit en principe être présentée en juin prochain au conseil des ministres? Difficile de le dire. Les écologistes menacent, le gouvernement louvoie, les lobbies de tous poils s'activent. Pour le moment, seuls quelques objectifs à long terme ont été affirmés, comme la division par quatre des émissions de gaz à effets de serre, la baisse de 50% de la consommation énergétique à l'horizon 2050, la réduction de 30% de la consommation de combustible fossile d'ici à 2030, le développement des énergies renouvelables et le *« plafonnement à son niveau actuel de la capacité de production nucléaire »*, promis en septembre dernier par François Hollande.

Dans le détail, toutefois, rien ne semble encore fixé sur la façon d'atteindre ces objectifs, et notamment les incitations financières et fiscales à mettre en œuvre pour y parvenir. Quant à *« l'Airbus de la transition énergétique »*, appelé de ses vœux par le chef de l'État, il se résume pour le moment à deux choses : la mise en place d'une plate-forme franco-allemande chargée d'identifier les pistes de coopération possibles dans les énergies renouvelables et le stockage; le souhait de coordonner les réformes des politiques énergétiques sur lesquelles planchent les gouvernements de chaque côté du Rhin.

La transition énergétique ne se résume pourtant pas à cette frilosité politique. Et heureusement. Les laboratoires bouillonnent d'innovations destinées à réduire la consommation énergétique de nos logements ou des sites industriels, à stocker l'électricité produite en surplus aux heures de faible consommation pour la restituer plus tard en fonction de la demande, à utiliser plus efficacement l'énergie du soleil, du vent ou des courants.

Des centaines de start-up se créent, bien décidées à proposer des solutions innovantes et à se faire une place sur un marché qui s'annonce très porteur, notamment à l'exportation. Elles s'appuient entre autres sur les progrès réalisés sur les matériaux pour la substitution de combustibles fossiles ou pour le stockage d'énergie, et surtout sur le numérique. Avec les objets connectés ou les technologies du big data, par exemple, le pilotage énergétique d'une habitation ou d'une usine gagne en performance.

Enthousiastes, dynamiques, convaincues de la nécessité de gagner en efficacité dans l'intérêt de la planète, ces jeunes entreprises redoutent toutefois une inaction gouvernementale qui leur ferait perdre du terrain face à des concurrents étrangers en plein essor, eux aussi, et… mieux soutenus. *« Dans notre domaine des systèmes de stockage de l'électricité, on peut craindre que l'Allemagne prenne de l'avance*, s'inquiète François Barsacq, le créateur d'EasyLi. *L'Allemagne et l'Italie ont mis en place des aides fiscales pour les particuliers qui s'équipent. Il est temps que la France agisse également car, derrière ces décisions, ce sont des filières qui se créent ou ne se créent pas. »*

Le parc éolien et photovoltaïque d'Avignonet-Lauragais, au sud de Toulouse, assure l'alimentation électrique de 5000 foyers (hors chauffage).
© REMY GABALDA / AFP

ÉVOLUTION DES MENTALITÉS ET INCITATIONS FISCALES

Même si elles se félicitent du soutien de Bpifrance et de la mise en place de fonds régionaux, comme Oser en Rhône-Alpes, plusieurs de ces jeunes pousses, en particulier dans le solaire, peinent aussi à trouver des financements.

« Dès qu'on prononce le mot "photovoltaïque", nos interlocuteurs ne nous écoutent même plus, regrette ainsi Jérôme Mouterde, cofondateur de DualSun. *Pourtant, le solaire se développe beaucoup à l'étranger et nous avons des demandes émanant du Maghreb, de Turquie, du Brésil. Nous sommes sur un marché mondial, avec des concurrents allemands et turcs très actifs. »*

« Il reste des opportunités de développement importantes autour de la mutation du photovoltaïque, qui va devoir intégrer des principes d'autoconsommation, de stockage et d'effacement, ajoute François Barsacq. *Le modèle actuel, basé sur des seuls critères financiers, va se terminer car il ne pourra plus se justifier. »*

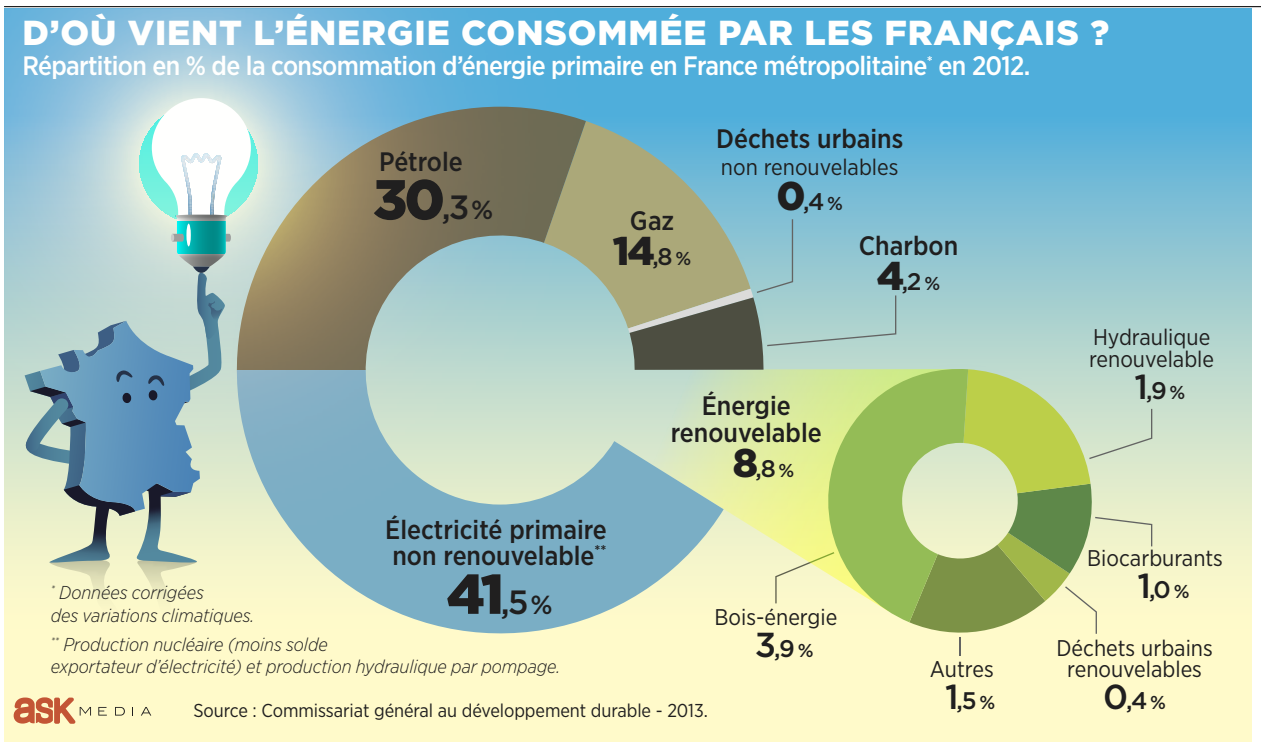
Le manque d'empressement des politiques n'est-il que le reflet de l'inertie des consommateurs sur ces sujets?

« La question énergétique a été un peu éloignée du citoyen depuis longtemps, estime Marie Pons, directrice de la plate-forme de financement Lumo. *L'énergie est restée relativement peu chère et les gens ne se posent donc pas assez de questions sur ce qu'ils consomment. En Allemagne, 51% du parc d'énergie renouvelable appartient aux citoyens eux-mêmes, ce qui entraîne une grande différence de compréhension ».*

Les start-up de la transition énergétique parient sur une évolution des mentalités dans ce domaine. Elles espèrent de vraies incitations fiscales et réglementaires. Mais elles savent que l'avènement d'une réelle sobriété énergétique prendra encore du temps. ■

NEST, L'EXEMPLE QUI LES FAIT RÊVER

Ce sont 3,2 milliards de dollars qu'a déboursés Google en janvier dernier pour s'offrir une jeune pousse de la Silicon Valley, fondée en 2010, et spécialisée dans la domotique, Nest. La start-up propose notamment un thermostat connecté, capable de programmer la température de chaque pièce en fonction des habitudes des habitants, et un détecteur de fumée intelligent qui vous prévient avant de se mettre à sonner. Google a justifié cette acquisition par son ambition de se positionner très vite sur le marché de la maison intelligente. De quoi faire rêver les jeunes pousses tricolores spécialisées dans la gestion énergétique de l'habitation. *« Avec ce rachat, Google a ouvert la saison de la chasse*, analyse Serge Subiron, cofondateur d'Ijenko. *Les fournisseurs d'énergie s'aperçoivent que ce sujet est au cœur de leur métier. Les spécialistes du big data et les SSII le regardent avec intérêt. Et les grands industriels n'ont pas dit leur dernier mot. »* De belles bagarres en perspective… ■ O.E.



AMÉLIORER LA PRODUCTION D'ÉNERGIE

HYDROQUEST
Une hydrolienne qui crée la rupture

C'est sur le secteur des hydroliennes, exploitant l'énergie cinétique de l'eau, que s'est lancée, en 2010, HydroQuest, jeune pousse iséroise employant dix collaborateurs. Sa machine (photo ci-dessous), dont la technologie est qualifiée de « rupture », s'appuie sur huit ans de recherche au sein du laboratoire des écoulements géophysiques et industriels de l'INPG de Grenoble. Elle est protégée par neuf brevets dont la société est copropriétaire avec EDF.

« *La plupart des hydroliennes concurrentes fonctionnent avec un système d'hélice au bout d'un arbre, comme une éolienne. La nôtre se différencie par ses deux axes verticaux autour desquels gravitent trois couples de turbines. Elle est plus performante et robuste et on peut la remonter facilement pour la maintenance* », insiste Jean-François Simon, le président de la start-up.

HydroQuest s'est positionné sur le marché fluvial, davantage à la portée d'une PME, et estimé à une quinzaine de milliards d'euros dans le monde sur la période 2013-2025. Un prototype a été testé pendant deux ans sur un canal d'EDF à Pont-de-Claix, puis un premier démonstrateur a été mis en place en Guyane, en 2013. Deux autres seront immergés, l'un à Orléans dans la Loire, et l'autre dans l'estuaire de la Garonne, à Bordeaux, courant 2014, avec des financements publics via le Fonds unique interministériel (FUI) et le grand emprunt.

La commercialisation auprès de producteurs d'électricité, auxquels HydroQuest veut vendre des parcs, est envisagée sous un an. « *Nous devrons alors procéder à une levée de fonds. Nous avons déjà été approchés par des capital-investisseurs, sans donner suite pour l'heure* », avoue le dirigeant. La fabrication est aujourd'hui sous-traitée. « *Dès que nous aurons les volumes nécessaires, nous réaliserons nous-mêmes l'assemblage pour une bonne maîtrise des machines que nous concevons jusqu'aux boulons et aux écrous.* »

De 400 000 euros prévus en 2014, le CA pourrait atteindre les 50 M€ d'ici cinq ans. À l'instar de l'ensemble de la profession, le dirigeant déplore un tarif d'achat trop bas, en France, pour l'électricité ainsi produite : 173 euros le MWh pour les énergies marines renouvelables. ■ **M.-A.D.**

L'hydrolienne d'HydroQuest se caractérise par ses deux axes verticaux autour desquels gravitent trois couples de turbines.
© HYDROQUEST

DUALSUN
L'électricité et l'eau chaude en un seul panneau

Et si votre panneau photovoltaïque chauffait l'eau de votre douche en plus de produire votre électricité? C'est l'offre mise au point par la start-up marseillaise DualSun, fondée en 2010 par deux jeunes centraliens fraîchement diplômés, Jérôme Mouterde et Lætitia Brottier. « *Nous voulions apporter quelque chose de neuf*, explique Jérôme Mouterde. *Nous avons identifié assez vite cette logique de coupler la fourniture d'eau chaude avec celle d'électricité. Une idée évidente quand on sait qu'un panneau solaire classique produit beaucoup plus de chaleur que d'électricité lorsqu'il est exposé au soleil. Lætitia a regardé tout ce qui s'était fait en R&D sur le sujet et nous avons vu que nous pouvions breveter nos idées.* » Le duo s'appuie sur le savoir-faire d'un laboratoire marseillais du CNRS. Il réalise plusieurs prototypes, puis dépose deux brevets.

« *En 2012, nous sommes passés en phase industrielle*, poursuit le jeune dirigeant. *Nous sommes allés voir des sous-traitants capables de nous fournir le panneau photovoltaïque et l'échangeur thermique* », dans lequel circule l'eau à chauffer.

La difficulté consiste à intégrer ce circuit d'eau dans la chaîne de fabrication du panneau et à limiter au minimum le surcoût engendré par ce dispositif. « *Par rapport à une installation photovoltaïque standard, notre solution coûte 30 % plus cher, mais nous produisons 50 % d'énergie en plus.* »

La jeune PME a déjà réalisé plusieurs installations pilotes dans différentes régions, avec des résultats très satisfaisants. Et elle vient d'obtenir la certification européenne indispensable à l'installation de ses panneaux hybrides. « *Notre panneau est le premier au monde à être ainsi commercialisé dans ce créneau du solaire hybride* », précise Jérôme Mouterde.

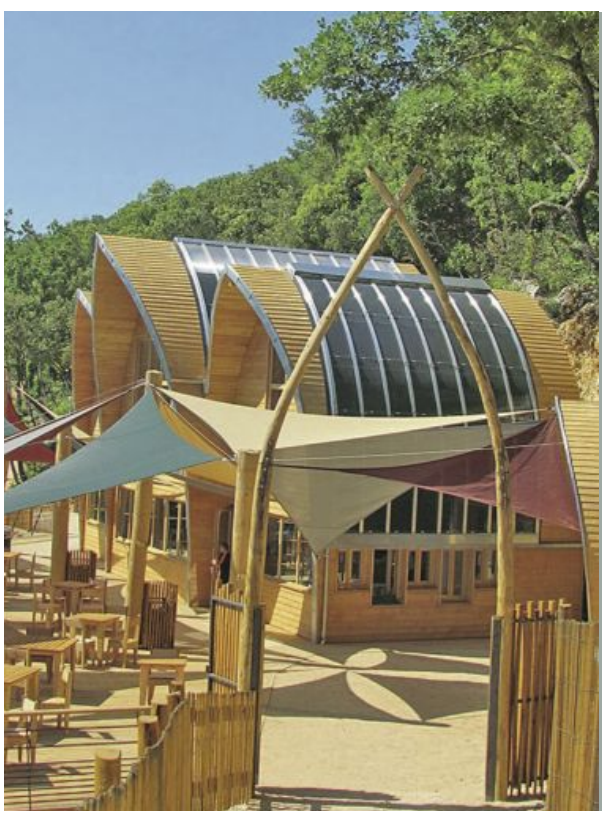
Les perspectives semblent donc prometteuses. Mais DualSun doit maintenant financer sa croissance. « *Durant les trois premières années, nous avons obtenu environ 1 million d'euros d'aides publiques*, poursuit-il. *Puis, en 2013, nous avons levé 500 000 euros auprès de business angels. Nous cherchons en ce moment à lever 1 million supplémentaire.* » ■ **O.E.**

DualSun a breveté et commercialisé le premier panneau photovoltaïque hybride au monde, produisant à la fois de l'eau chaude et de l'électricité.
© DUALSUN

DISASOLAR
Le photovoltaïque organique et multisupport

« *Au niveau mondial, le photovoltaïque connaît encore une croissance de 20 à 30 % par an. Mais la France n'a pas pris la mesure de ces enjeux.* » Stéphane Poughon, le président de la jeune société DisaSolar, est un peu perplexe. Lorsqu'en 2008 ce multi-entrepreneur, diplômé d'HEC, décide d'aider Christophe Renard, un des dirigeants du petit groupe Disatech, basé à Limoges, à se diversifier, le solaire est en plein boom. « *Nous avons étudié ce qui existait dans le photovoltaïque pour voir où placer dans la chaîne de valeur*, explique Stéphane Poughon. *Et nous avons décidé d'investir dans le photovoltaïque organique, qui était un objet de laboratoire à l'époque.* » La filiale DisaSolar est créée en 2010 et elle fédère les connaissances des laboratoires travaillant sur le sujet. Les avantages de cette technologie organique? La fabrication se fait à l'aide d'une imprimante jet d'encre qui dépose, sur un support flexible, des couches de matière organique qui vont capter la lumière pour la transformer en électricité. « *Cela permet de donner au panneau toutes les formes et les couleurs possibles,* poursuit le dirigeant. *Nous ne concurrençons pas les panneaux classiques installés sur les toits. Nous visons des marchés nouveaux, comme le mobilier urbain, la défense, ou les toits de bus, de bateaux ou de camping-car.* »

La technologie est prête et l'entreprise, qui a réalisé près de 2 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2013 avec 22 salariés, espère mettre en place une ligne pilote de fabrication pour la fin de 2016 ou le début de 2017. Elle cherche pour cela à lever 5 millions, mais sans succès pour le moment. « *Depuis dix-huit ou vingt-quatre mois, le solaire n'a plus très bonne presse,* analyse Stéphane Poughon. *Et comme le risque n'est pas rémunéré, les fonds d'investissement rechignent à financer les phases d'industrialisation.* » Pendant ce temps, plusieurs concurrents étrangers ont installé des lignes pilotes. Pour ne pas perdre son avance, la PME essaie de vendre ses technologies à l'étranger. « *C'est dommage, pour une recherche financée par des fonds publics français* », regrette le dirigeant. ■ **O.E.**



Le savoir-faire de DisaSolar permet de donner aux panneaux photovoltaïques toutes les formes et couleurs possibles.
© DISASOLAR

Suite p. 6 ▶

Suite de la p. 5

ÉCONOMISER DAVANTAGE L'ÉNERGIE

STIMERGY
Les centres de données deviennent « chaudière numérique »

« *En juin 2012, alors que j'étais responsable des systèmes d'information dans une start-up, j'ai pris conscience d'une aberration quand le climatiseur de la salle informatique est tombé en panne. À savoir que les serveurs dégageaient de la chaleur, à perte* », raconte Christophe Perron. Un an plus tard, ce jeune ingénieur (33 ans) diplômé de Supélec créait la société iséroise Stimergy, lauréate en 2013 du grand prix EDF Énergie Intelligente.

En s'appuyant sur le travail d'un chercheur de l'Inria, devenu partenaire de la jeune pousse, il a mis au point une « chaudière numérique » : en recyclant les calories dégagées par les data centers, l'installation produit de l'eau chaude sanitaire. « *Il fallait une utilisation répondant à un besoin tout au long de l'année, ce qui n'est pas le cas du chauffage* », justifie le jeune dirigeant, qui a été accompagné au départ par l'incubateur grenoblois Grain. Le système ne pouvant fonctionner que dans la proximité géographique du couplage informatique-énergie, le modèle consiste à installer des serveurs au sein d'une salle sécurisée et télésurveillée, dans les bâtiments volontaires. Les revenus proviennent de la location de ressources informatiques, sous forme de cloud, à des entreprises : « *Nos tarifs sont compétitifs* », assure le jeune patron.

Par ailleurs, un droit au raccordement initial est payé par la résidence qui bénéficiera ensuite de la gratuité de l'eau chaude. Un prototype de cette chaudière brevetée est opérationnel depuis six mois, à Grenoble, dans un immeuble de 29 logements sociaux de l'OPAC 38.

En 2014, Christophe Perron a pour objectif de mettre en place trois « pilotes », version améliorée des prototypes, dans la région Rhône-Alpes. D'ici à cinq ans, il vise 80 chaudières fournissant de l'eau chaude à 8000 personnes, en habitats collectifs, hôtels, universités... et un chiffre d'affaires de 2,3 millions d'euros. La jeune pousse, dont les deux associés ne se rémunèrent pas encore – elle devrait employer sept salariés sous trois ans –, prépare une levée de fonds de 150000 euros, en deux tours, auprès de structures d'amorçage ou des business angels. ■ **M.-A.D**

ECHY
L'art d'éclairer sans électricité grâce à la fibre optique

L'idée leur est venue dans les amphithéâtres de l'École polytechnique. En songeant à la quantité d'électricité nécessaire pour éclairer ces salles de cours aveugles, Florent Longa et Quentin Martin-Laval se disent qu'il y a là « *un vrai gaspillage énergétique et que, avec la palette de technologies qui se sont développées ces dernières années, il doit exister une solution d'éclairage plus économe* ».

Ils songent alors à la fibre optique. « *Dès la naissance de cette technologie, un chercheur japonais avait imaginé, dans les années 1980, se servir de la fibre pour transporter la lumière naturelle et il avait déposé des brevets,* raconte Florent Longa. *Mais cet usage ne s'est pas développé et nous avons décidé de démocratiser ce concept en améliorant les rendements tout en réduisant les coûts. La difficulté consiste à concentrer la lumière du soleil sans augmenter la température de la fibre optique au-delà des 60 degrés qu'elle peut supporter.* »

Les deux jeunes gens travaillent sur le sujet, déposent à leur tour trois brevets, puis créent, en 2012, la société Echy, hébergée au sein de l'École nationale des ponts et chaussées. En octobre 2013, une première installation est effectuée, à Vitrolles, dans les locaux de la société d'ingénierie Setec international. Un panneau de capteurs de 3 m², installé en extérieur sur un mât de 1,5 m de haut pour pouvoir suivre le soleil toute la journée, suffit à éclairer une pièce en sous-sol de 50 m². « *Ce panneau n'a rien à voir avec du photovoltaïque,* précise Florent Longa. *Il s'agit plutôt de loupes qui concentrent la lumière dans la fibre optique. Cela donne une lumière vivante, différente selon les heures de la journée, ce qui apporte un vrai confort visuel et ne dénature pas les couleurs.* »

Pour cette année, l'objectif des deux jeunes gens est de réaliser quelques ventes pour accroître leur expérience et, surtout, « *d'arriver à un système deux fois plus performant et deux fois moins cher* », indique Florent Longa. L'installation actuelle, pour une pièce de 50 m², revient en effet entre 10000 et 12000 euros.

« *L'économie réalisée est de 15 kWh par m² éclairé en région parisienne et du double à Marseille. Nous voulons arriver, à la fin de 2014, à un produit qui ait un retour sur investissement de trois ans.* » Les deux créateurs savent qu'il leur faudra composer avec une certaine inertie des professionnels du bâtiment. Mais ils restent confiants.

Financièrement, ils ont obtenu 110000 euros d'aide de Bpifrance pour mener leurs recherches ainsi que des prêts d'honneur de Scientipôle Initiative pour un montant équivalent.

« *Nous cherchons actuellement à lever 500000 euros pour accélérer notre R&D,* précise Florent Longa. *Mais le fait qu'on soit une start-up industrielle rebute certains investisseurs.* » ■ **O.E.**

Le panneau de loupes d'Echy concentre la lumière naturelle qui est ensuite transportée par fibre optique. © ECHY

Gaël Sylvestre (à gauche) et Jérôme Fourot, les deux fondateurs de la société basée à Vienne, en Isère. © NOVADAY

NOVADAY
Des solutions d'éclairage sur mesure

Dans le marché des LED, très disputé, Novaday, créé en décembre 2010, propose des solutions globales d'éclairage personnalisées à l'intention des professionnels. « *Dans l'industrie, l'éclairage représente de 20 à 30% de la consommation d'énergie; à l'hôpital, ce taux atteint plutôt 50%* », rappelle Jérôme Fourot, un des deux fondateurs de la société (48 salariés) basée à Vienne (Isère). « *Nous pouvons diviser les factures par deux, voire par trois.* » Mais aussi apporter un meilleur confort visuel aux salariés. Ainsi, dans un supermarché de la région de Nancy, après l'intervention de Novaday, « *les caissières ont reconnu ne plus avoir mal à la tête en fin de journée. Et les clients déclarent se sentir mieux, mais sans savoir dire pourquoi* », affirme le dirigeant. La jeune pousse, qui dispose d'un centre d'innovation de trois personnes, a déposé deux brevets à ce jour, l'un en copropriété avec le CEA de Grenoble sur un système de refroidissement des LED, et l'autre (en propre) sur un système d'éclairage en grande hauteur. Elle planche sur une nouvelle génération de luminaire industriel, suspendu, extra-plat, destiné notamment à la logistique, une activité qui requiert d'optimiser l'espace. La commercialisation de ce « *smart slim high bay* » est espérée pour la fin de 2014 ou le début de 2015.

La société, qui envisage une levée de fonds de l'ordre d'1 million d'euros, pense quadrupler ses ventes en 2014, par rapport aux 2 millions de l'an dernier. Ce qui la place en dessous des objectifs annoncés au printemps 2013, à l'occasion d'un projet d'entrée en Bourse qui lui a permis de se faire connaître. ■ **M.-A.D.**

EASYL
Le stockage électrique personnalisé

Faciliter et promouvoir l'autoconsommation électrique, c'est le pari d'EasyLi, une jeune société créée à Châtellerault, en mai 2011, par trois ingénieurs aguerris du monde des batteries au lithium. « *Nous concevons et fabriquons des solutions sur mesure et des produits catalogue à destination de deux grands marchés, le stockage d'énergies renouvelables et l'électromobilité* », explique François Barsacq, président et cofondateur (photo ci-dessous).

La start-up vient de lancer une gamme de coffrets muraux, baptisée Storelio, intégrant une batterie lithium-ion, un calculateur électronique et des onduleurs, destinés à être raccordés entre les panneaux photovoltaïques installés sur une maison et le tableau électrique de l'habitation. Aux heures de faible consommation, Storelio stocke le surplus d'électricité produite par les panneaux solaires, puis il restitue cette énergie lorsque les besoins augmentent, en fin de journée par exemple. « *Cette gamme est destinée aux particuliers et nous allons la distribuer dans plusieurs pays d'Europe comme l'Allemagne, le Benelux, l'Italie et l'Espagne* », précise François Barsacq.

Et la France ? « *Il y a une petite demande, mais la tarification électrique actuelle n'est pas favorable à ces solutions de stockage et à cette démarche d'autoconsommation,* poursuit le dirigeant. *Le consommateur achète son électricité 12 centimes le kWh, mais, lorsqu'il devient producteur, il la revend plus de 30 centimes à EDF. La majeure partie des installations fonctionne donc sur des bases financières, avec une revente totale de l'électricité solaire produite. En Allemagne, c'est l'inverse, puisque le kWh venant du réseau est facturé 25 centimes, alors que l'électricité produite par l'installation solaire est rachetée à moins de 15 centimes du kWh. Les installations de stockage y sont donc rentables. Et l'État aide les particuliers à s'équiper de gros systèmes.* »

Dans l'Hexagone, pour le moment, Storelio reste cantonné à un marché de niche, à destination de particuliers convaincus qui n'adhèrent pas au principe de la revente d'électricité.

© DR

Avec le lancement de ce produit, distribué par des installateurs et des partenaires, la PME, qui a réalisé 1 million d'euros de chiffre d'affaires en 2013 avec 15 salariés, espère une croissance rapide. Elle vise un triplement de son CA cette année. Pour financer sa R&D et son développement international, EasyLi cherche à lever environ 1 million d'euros.

François Barsacq se montre confiant : « *Nous sommes sortis de la phase d'amorçage. Avoir un CA rentable à présenter, ça aide, forcément.* » ■ **O.E.**

632 000 emplois...

C'est le nombre d'emplois directs et indirects supplémentaires en 2030, créés par la transition énergétique, selon une étude publiée en juin dernier par le CIRED-CNRS. Une autre étude, réalisée par l'OFCE et l'Ademe, chiffre entre 745000 et 825000 le nombre d'emplois supplémentaires à l'horizon 2050.

Des rentes et des bulles

« Des situations de rente, voire de véritables bulles financières, ont parfois été créées, toujours financées par le consommateur ou le contribuable. L'exemple du mauvais ajustement initial des tarifs de rachat de l'électricité photovoltaïque reste emblématique d'un tel risque. » Cour des Comptes, 16 janvier 2014.

Le modèle allemand en ligne

Pour ceux qui ne jurent que par le modèle allemand, un site multilingue intéressant sur l'« *Energiewende* » (« transition énergétique », en allemand), mis en place par la Fondation Heinrich-Böll, et détaillant les diverses initiatives et législations sur le sujet.
Son adresse : http://energytransition.de/2013/03/fr/

INNOVER DANS LE FINANCEMENT

SOLOREA
Démocratiser l'énergie solaire

Démocratiser l'énergie solaire en évitant toute prise de risque au particulier, telle est l'ambition de Solorea, société lyonnaise de 11 salariés fondée il y a deux ans par Manuel Emig (photo ci-dessous). Ce jeune Allemand (29 ans) est parti du constat qu'en France *« cette énergie renouvelable ne connaît pas le succès qu'elle rencontre Outre-Rhin, alors que les conditions d'achat y sont les plus intéressantes au monde »*. Son innovation, qui a bénéficié d'aides de Bpifrance notamment, porte sur le mode de financement des panneaux sur toitures. Des formules existent déjà, où l'investissement est réalisé par un tiers qui verse un loyer (modeste) au particulier. L'offre de Solorea se veut plus attractive. Non seulement le particulier est d'emblée propriétaire des panneaux sans être tenu d'effectuer le moindre apport mais, en plus, une partie de la vente du courant lui revient. *« Dès la première année, selon nos simulations, il peut toucher 1500 euros pour 55 m² dans les régions du Sud »*, précise le jeune dirigeant.

© DR

Les installations sont financées par un grand groupe bancaire français avec lequel la jeune pousse a passé un accord. À chaque opération, *« un compte spécifique est ouvert auprès d'un gestionnaire de fortune spécialisé et basé à Paris. Ce compte, qui reçoit les revenus solaires versés par EDF avec un tarif garanti sur vingt ans, sert à rembourser le prêt bancaire sur cette durée, à verser les surplus au particulier et à payer une assurance perte de production »*, détaille le jeune patron qui ne veut pas dévoiler les noms de ces organismes pour des raisons de concurrence. Se présentant comme un apporteur d'affaires, Solorea se rémunère avec les commissions versées par ses divers partenaires. Pour la partie industrielle, il s'appuie sur Centrosolar France, représentation du groupe munichois éponyme, fournisseur de solutions clés en main. *« Nous sommes sur le point de lancer notre projet à grande échelle »*, assure Manuel Emig. Il fait état d'un millier de prospects et d'une cinquantaine de marchés en cours. La société, qui a levé 400000 euros auprès d'un business angel américain et de trois institutionnels dont CPG (société de gestion de portefeuilles entrepreneuriale), prévoit 3 millions d'euros de CA en 2014. ■ **M.-A.D.**

LUMO
Le *crowdfunding* au secours des renouvelables

Passer de la finance traditionnelle à un modèle plus vertueux et participer au développement des énergies renouvelables : tel est le double objectif d'Alexandre Raguet lorsqu'il crée, en mars 2012, à La Rochelle, la plate-forme participative d'investissement Lumo, dédiée au financement de projets d'énergies renouvelables. *« Après quinze ans passés dans la finance de marché, au sein de la Société générale puis du Crédit suisse, Alex s'est intéressé à la microfinance et notamment à la plate-forme Kiva, qui permet de prêter à taux zéro à des micro-entrepreneurs des pays du Sud*, raconte Marie Pons, cofondatrice et directrice des opérations de Lumo. *Puis, en discutant avec un ami qui travaillait en Espagne dans les énergies renouvelables, il s'est aperçu que les réticences locales envers ces projets étaient beaucoup plus fortes lorsque les financements venaient d'ailleurs. Et il s'est dit qu'il y avait un réel potentiel à permettre aux citoyens de s'approprier les projets destinés à être implantés à côté de chez eux. Les Français sont plutôt favorables aux énergies renouvelables. Mais quand un projet arrive à côté de chez eux, ils se sentent désappropriés. En leur permettant d'investir, on fait en sorte qu'ils se réapproprient, qu'ils participent. »* L'équipe, aujourd'hui composée de quatre personnes, met rapidement en place le site Internet et teste le concept sur un projet de toiture photovoltaïque sur une école, à Aytré. *« En cinq semaines, nous avons réuni les 10000 euros nécessaires »*, se félicite Marie Pons. Pour le moment, ce projet reste le seul financé par Lumo.

Le 14 février dernier, Bercy a présenté le cadre de la future réglementation qui va fortement libéraliser les activités de *crowdfunding* et qui entrera en vigueur le 1er juillet. Lumo pourra donc reprendre ses activités. *« Nous espérons financer deux ou trois projets dans l'éolien cette année. Et nous visons une centaine de projets par an à l'horizon 2015*, indique Marie Pons. *Nous travaillons en partenariat avec les collectivités locales sur des projets validés par les banques. »* Les citoyens peuvent investir entre 25 et 5000 euros sur le projet de leur choix, avec l'espoir d'une rémunération de 4 à 6%. Cet apport se substitue à une partie des prêts bancaires. Lumo se rémunère en prélevant 5% des montants versés par les citoyens et en facturant des honoraires aux porteurs de projets. La start-up envisage une levée de fonds. ■ **O.E.**

MIEUX PILOTER LES INSTALLATIONS

ENERGIENCY
Aider les usines à réduire leur facture d'énergie

« Dans l'industrie, l'énergie est un facteur de compétitivité au moins aussi important que le coût de la main-d'œuvre. » Pour Arnaud Legrand, pas de doute, le potentiel d'économies d'énergie dans les usines s'annonce très important. C'est pourquoi, après quelques années passées chez Ernst&Young à analyser les performances énergétiques des installations industrielles, il a décidé, voilà un an, de passer du statut de consultant à celui de dirigeant, en créant Energiency. *« Dans les usines, les budgets consacrés à l'énergie explosent. Dans l'agroalimentaire, par exemple, certains sites ont vu leurs factures de gaz et d'électricité passer de 1 million d'euros à 5 millions par an, poursuit cet ingénieur agronome. Les industriels commencent à numériser leurs sites et à s'équiper de capteurs et de compteurs intelligents pour mieux piloter leur consommation d'énergie. Et nous, nous leur proposons de traiter les masses de données énormes ainsi enregistrées. Il faut savoir qu'un compteur produit 300000 données par an. Et quand il y en a une centaine dans une usine, cela représente des volumes très importants. Notre métier, c'est le big data. »*

Arnaud Legrand s'est associé à un jeune architecte logiciel, chargé de proposer aux clients une interface de restitution de données très ergonomique, et à un responsable commercial. L'équipe, installée à Rennes, dans les locaux de l'école d'ingénieurs Télécom Bretagne, s'enrichira ce mois-ci d'un

Arnaud Legrand, fondateur d'Energiency, se félicite d'avoir 16 usines à équiper pour son premier grand client, la laiterie Triballat Noyal.
© DR

« data scientist » puis de développeurs informatiques. *« Nous avons 19 usines à livrer avant la fin de l'année »*, explique le dirigeant.

Energiency a en effet trouvé un premier grand client, avec la laiterie Triballat Noyal (connue pour ses marques Sojasun, Vrai, etc.), dont les dirigeants *« sont des passionnés d'innovation. Ils savent qu'on a travaillé dans l'industrie pour toute l'Europe. Et nous avons donc un plan de déploiement dans leurs 16 usines tout au long de l'année »*.

Jusqu'alors, la start-up a bénéficié de financements publics, de Bpifrance et du conseil régional de Bretagne. Elle vise un développement important et rapide, avec une dizaine de salariés en fin d'année, et compte donc s'engager dans une levée de fonds *« d'au moins 1 million d'euros d'ici un an »*, précise Arnaud Legrand, dont l'ambition est de devenir *« le champion français de la performance énergétique industrielle »*. ■ **O.E**

IJENKO
L'efficacité énergétique à la portée de tous

«Faire en sorte que le monde des télécoms parle avec celui de l'énergie. » Tel était l'objectif de Serge Subiron (photo ci-contre) et Éric Chareyron, lorsque, en 2009, après des années passées au sein des plus grands équipementiers télécoms, ils ont créé Ijenko. *« Nous nous intéressions beaucoup au monde du foyer connecté. Nous avons constaté que l'un des domaines dans lesquels le consommateur était le plus passif, c'était l'énergie, et que les opérateurs de ce secteur n'entretenaient pas de lien très actif avec leurs clients. Nous avons regardé ce que l'Internet des objets pouvait apporter, de façon simple et invisible, pour améliorer l'efficacité énergétique. Et nous avons décidé de créer cette plate-forme de services B-to-B. »*

La jeune entreprise met au point des petits objets communicants (prises intelligentes, thermostats, capteurs, détecteurs de mouvement, etc.) et des box capables de gérer ces objets, de collecter les données et de piloter les appareils électriques à distance. Elle offre ses services aux opérateurs, de télécoms ou d'énergie, qui peuvent ainsi proposer aux consommateurs des solutions de gestion de leur consommation énergétique. Et les outils d'Ijenko permettent aux fournisseurs d'énergie de mieux piloter l'équilibre entre la production, la consommation et le stockage. *« Nous essayons de faciliter le développement d'un marché de masse pour cette efficacité énergétique »*, résume le président d'Ijenko.

Dès le départ, les fondateurs d'Ijenko sont soutenus par Bouygues Telecom Initiatives et Direct Énergie, qui entrent au capital de la start-up. Ils multiplient les projets avec des grands groupes comme Toshiba ou Alstom. Et connaissent un développement soutenu. *« Nous avons enregistré une croissance de 300% en 2013 et nous visons la même chose pour 2014*, indique le dirigeant, qui reste discret sur son chiffre d'affaires. *Nous devrions passer de 27 à 35 salariés cette année. Et dans deux ou trois ans, nous devrions arriver entre 30 et 60 millions d'euros de CA. »*

Ijenko commence aussi à s'implanter en Grande-Bretagne, en Allemagne et en Belgique. Le financement de cette croissance? *« Nous avons levé 10,5 millions d'euros en capital depuis le départ,* se réjouit Serge Subiron. *Et nous avons bénéficié de plus de 2 millions d'aides à l'innovation. Avec cela, nous affrontons avec succès des concurrents britanniques ou allemands, comme Alert Me ou GreenPocket, qui ont levé quatre fois plus que nous. »* Le secteur de la domotique est en effet en pleine effervescence, comme l'illustre le fait que Google ait déboursé 3,2 milliards de dollars pour s'offrir une jeune pousse de la Silicon Valley (lire encadré Nest, page 5). ■ **O.E.**

ENERGY POOL
Soulager le réseau électrique... japonais

Le 18 février dernier, Energy Pool a réussi, depuis son centre de commandement de Chambéry, à « effacer 5 mégawatts », auprès de deux sites industriels situés au Japon, soit une économie d'énergie équivalente à la consommation d'une ville de 10000 habitants. Cette première opération dans ce pays fait suite à l'appel d'offres lancé par le METI. *« Nous avons gagné le marché face à des ténors comme Toshiba »*, savoure Olivier Baud (photo ci-dessus)), le président de la jeune pousse savoyarde détenue à 51% par Schneider Electric (partenaire de ce contrat nippon) et à 49% par le management. C'est à l'étranger, où elle réalisera la moitié de son activité en 2014, qu'elle cherche sa croissance. En France, *« les budgets annuels alloués à l'effacement ne dépassent pas 15 à 20 millions d'euros, la concurrence est telle qu'il n'est pas possible de gagner sa vie »*, poursuit le dirigeant de ce spécialiste de la modulation énergétique. Un terme préféré à celui d'effacement, qui est plus cyclique car lié aux pics de consommation liés aux grands froids. L'objectif reste le même : assurer l'équilibre entre la demande et l'offre en s'appuyant

© DR

sur le volontariat de gros consommateurs d'énergie qui, de façon ponctuelle, acceptent que soit mis à l'arrêt tout ou partie de leur outil industriel. En échange, ils reçoivent une compensation financière. Fort de 65 salariés, dont beaucoup d'ingénieurs, Energy Pool revendique un portefeuille proche de 100 sites industriels (représentant une capacité totale de 1200 MW) et un chiffre d'affaires 2013 avoisinant les 20 millions d'euros. *« Nous achetons de l'effacement à nos clients puis nous le revendons aux électriciens et gestionnaires de réseaux »*, résume Olivier Baud. Depuis sa création en 2009, la start-up a bénéficié de plus de 20 millions d'investissements. Elle a initié, il y a deux ans, un important projet de R&D, financé par l'Ademe sur les énergies renouvelables. Objectif? Analyser comment l'activité de modulation peut contribuer à résorber les distorsions générées sur le réseau par ces énergies intermittentes. Elle s'apprête à procéder à un test en temps réel sur 100 MW. ■ **M.-A.D.**

ANTICIPER

Télécoms : SFR au centre d'un nouveau big bang

PAR
DELPHINE CUNY
@DelphineCuny

Numericable est sorti du bois le premier : un rapprochement avec SFR l'intéresse. Alors que le gouvernement n'est plus hostile à une consolidation du secteur, plusieurs scénarios de fusion sont possibles, générant des milliards d'euros de synergies.

Olivier Roussat, PDG de Bouygues Telecom (à gauche) et Jean-Yves Charlier, PDG de SFR, après leur accord du 31 janvier dernier sur la mise en commun d'une partie de leur réseau d'antennes-relais.
© ERIC PIERMONT / AFP

SFR, le numéro deux français des télécoms, va-t-il poursuivre son chemin en solo ou en duo ? La réponse devrait être connue sous un mois au plus tard. Vivendi avait prévu une scission par introduction en Bourse de sa filiale à 100% fin juin, dont elle continue les préparatifs, officiellement. Mais le principal actionnaire de Numericable, Patrick Drahi, est sorti du bois, revenant à la charge après des discussions préliminaires restées sans suite à l'automne 2012 : il a proposé, il y a deux semaines, un rapprochement du câblo-opérateur et de SFR, donnant ainsi le coup d'envoi de la course à la consolidation… et d'un bras de fer entre milliardaires des télécoms. Deux ans après l'arrivée fracassante de Free Mobile, les acteurs du secteur sont tentés par des mariages, pour restaurer leurs marges. Et le gouvernement n'y est plus hostile : Arnaud Montebourg, le ministre du Redressement productif, a même parlé « *d'organiser les ententes* » pour sortir de la spirale de la baisse des prix. « *Il n'y a pas de chiffre magique, quatre ou trois opérateurs, tant que l'emploi et l'investissement sont préservés* », explique-t-on à Bercy. Ce qui est loin d'être acquis, comme dans toute fusion.

ORANGE, TROP LOURD, EST HORS JEU

Le 31 janvier dernier, SFR s'est déjà allié à Bouygues Telecom, avec lequel il va mettre en commun une grande partie de ses antennes-relais, afin de réduire les coûts et les investissements. Et Martin Bouygues est prêt à aller plus loin pour renforcer sa filiale, quitte à s'endetter et à transformer le profil de son groupe, où les télécoms prendraient plus de poids que la construction. L'Autorité de la concurrence a cependant indiqué qu'un mariage entre opérateurs mobiles était a priori difficilement envisageable. Free, qui avait discuté fusion avec SFR et sa maison mère à l'automne 2012, dans l'espoir de récupérer un réseau mobile national, sans terminer de déployer le sien, et d'économiser ainsi les 700 millions d'euros d'itinérance versés par an à Orange, en avait été dissuadé par le gendarme de la concurrence. Le groupe de Xavier Niel pourrait revenir sur le dossier s'il s'avérait qu'une union de Bouygues et SFR était possible. Des fonds, comme CVC Capital Partners, pourraient entrer dans la danse. Seul Orange, au poids trop important tant dans le fixe que dans le mobile, est hors jeu. Un rapprochement de SFR avec un autre acteur, une opération à 15 milliards d'euros pouvant générer 3 à 4 milliards de synergies, aurait néanmoins un impact majeur sur tout le secteur, y compris sur l'opérateur historique, qui serait privé d'une partie des recettes du dégroupage et serait rétrogradé au rang de numéro deux. Il pourrait provoquer par ricochet d'autres alliances, tel qu'un rachat de Bouygues Telecom par Free, mais aussi une remontée des prix, comme cela s'est produit en Autriche en un an depuis que le marché mobile est repassé de quatre à trois acteurs.

45%

de parts de marché. C'est ce qui reviendrait à Bouygues Telecom, numéro trois français, s'il se rapprochait du numéro deux, SFR.

Cependant, « *SFR est tellement gros dans le mobile qu'il peut difficilement fusionner avec un autre opérateur, sans de lourdes contreparties* », relève un dirigeant du secteur : le numéro deux français des télécoms, avec ses 21 millions de clients dans le mobile, 5 millions de moins qu'Orange, pèse près d'un tiers du marché. Un rapprochement avec le numéro trois, Bouygues Telecom, ferait grimper sa part de marché à près de 45% et risquerait de marginaliser Free. « *Dans aucun pays du monde, le deuxième et le troisième d'un marché mobile n'ont fusionné* », relève un banquier. Il faudrait donc prévoir des « remèdes » contre les atteintes à la concurrence, tels que la revente d'un des deux réseaux mobiles et d'une partie des fréquences, qui pourraient limiter l'intérêt de l'accord et surtout retarder sa mise en œuvre effective, une incertitude juridique qui déplaît fort au conseil de surveillance de Vivendi. Même en se mariant avec le quatrième opérateur, Free, SFR deviendrait numéro un du mobile devant Orange, mais aussi numéro un dans le fixe, laissant planer le risque d'un duopole affaiblissant Bouygues Telecom, déjà considéré comme l'homme malade du secteur, bien qu'il soit redevenu légèrement bénéficiaire en 2013.

AVEC NUMERICABLE, SFR FAIT L'ÉCONOMIE DE 1,2 MDS

A contrario, un rapprochement avec Numericable ne poserait pas de grave problème de concurrence et obtiendrait facilement un feu vert réglementaire. Le câblo-opérateur est à peine présent dans la téléphonie mobile, en tant qu'opérateur virtuel (MVNO) sur les réseaux de Bouygues et de SFR : il propose des forfaits uniquement à ses abonnés et compte 170000 lignes. Même dans le fixe, sa part de marché dans le haut débit est modeste, de l'ordre de 5%, quand SFR se situe à 25%, au troisième rang derrière Free. Numericable est même derrière Bouygues Telecom, arrivé tardivement dans le fixe, qui vient de passer le cap des 2 millions d'abonnés à sa Bbox, dont 360000, parfois sans le savoir, sont en fait sur le réseau du câblo-opérateur. En revanche, il est le leader du très haut débit (plus de 30 mégabits par seconde), avec 1,3 million de clients, loin devant Orange, à 320000, et SFR, à 197000.

À base de fibre optique jusqu'au pied des immeubles et de câble coaxial ensuite, le réseau rénové du « câblo » est en fait quasiment vide : il dessert environ 10 millions de foyers raccordés en France mais ne compte que 1,6 million d'abonnés, dont une partie sous marque blanche Bouygues et d'autres seulement à la TV. Il souffre de la concurrence des offres couplées ADSL-mobile moins chères des opérateurs intégrés (le quadruple play, comme Open d'Orange), mais aussi d'une image de marque durablement affectée par les perturbations intervenues au moment de la fusion de Noos et de Numericable en 2005-2006 (service clients aux abonnés absents, erreurs de facturations, etc.). On comprend mieux la détermination de l'actionnaire de Numericable (lire ci-

Jean-René Fourtou, président du conseil de surveillance de Vivendi, maison mère de SFR, serait prêt à signer avec Numericable.
© PIERRE VERDY / AFP

contre) à récupérer une marque comme SFR pour mieux remplir ses tuyaux. Il envisage même la disparition de la marque Numericable. De son côté, s'il se mariait avec le câblo-opérateur, SFR ferait l'économie d'une partie des 1,2 milliard d'euros de frais de dégroupage et d'interconnexion qu'il paie à Orange chaque année et arrêterait de déployer de la fibre optique (150 millions par an). Il se renforcerait aussi sur le marché des entreprises avec l'apport de Completel, mais le mobile ne serait plus la priorité.

LA QUESTION DE L'EMPLOI, CRUCIALE MAIS PAS DÉCISIVE

Reste la question épineuse, cruciale, de l'emploi. Vivendi affirme que l'un des critères de choix entre les offres, outre les aspects financiers (valorisation, partie en cash, durée de conservation des parts dans l'entité fusionnée), la gouvernance équilibrée et le projet industriel, sera « l'absence de casse sociale ». Or, SFR compte environ 9000 salariés, comme Bouygues Telecom, qui est « *presque le doublon exact de SFR : tous les services, marketing, finance, informatique, sont en double* », relève une source interne. Reçu par François Hollande, Martin Bouygues a fait valoir sa « *tradition de dialogue social, sa culture aux antipodes du* cost-cutting *à tout va* », et pris des engagements sur l'emploi et sur l'investissement, dans la fibre et les fréquences mobiles. Le groupe Numericable, qui emploie 2400 personnes, présente moins de doublons, mais son actionnaire a procédé à des plans sociaux massifs au moment du rachat de Noos, notamment en 2005. Également reçu à l'Élysée, Patrick Drahi, dont le statut de résident fiscal suisse alimente les craintes et les fantasmes, a tenté de rassurer sur ses intentions et s'est engagé à ne pas licencier. Il a même joué la carte du patriotisme économique, cher à Arnaud Montebourg, en affirmant qu'il aurait recours à des industriels français comme Alcatel-Lucent ou Technicolor.

Le gouvernement a transmis à Vivendi ses « préoccupations », l'emploi, la capacité à investir dans l'outil industriel et la qualité du service aux consommateurs, sans exprimer officiellement de préférence. Mais il pencherait plutôt pour un attelage SFR-Bouygues, qui recèle la promesse d'un marché assaini du mobile. Il se défend de toute velléité de « Meccano » industriel, d'ingérence dans la vie des affaires d'entreprises privées, mais stratégiques, dans un secteur fortement régulé. L'Autorité de la concurrence sera « l'arbitre impartial » de cette recomposition du secteur, le gendarme des télécoms, l'Arcep étant consulté. Mais, in fine, le conseil de surveillance de Vivendi reste souverain et devra trancher entre intérêts de court terme, la rentrée de cash pour les actionnaires, et vision de long terme, l'avenir de SFR. Il se dit que le président du conseil, Jean-René Fourtou, serait prêt à signer avec Patrick Drahi, mais que Vincent Bolloré, premier actionnaire et membre du conseil, ne serait pas aligné sur cette position… La réaction des marchés financiers pourrait aussi peser sur la décision. ■

PATRICK DRAHI, LE MILLIARDAIRE PAR QUI LA CONSOLIDATION ARRIVE

C'est un homme discret, peu connu du grand public. Pourtant, Patrick Drahi commence à apparaître à la une des journaux économiques, en raison de sa cour empressée auprès de SFR et de sa maison mère Vivendi. On parle même de lui dans la presse internationale : il vient de faire une entrée remarquée dans le palmarès 2014 des milliardaires du monde de *Forbes*. Avec une fortune estimée à 6,3 milliards de dollars par le magazine américain, il s'est hissé directement au 215e rang mondial et au 14e rang en France. Soit devant les frères Martin et Olivier Bouygues (17e) – auxquels il espère bien damer le pion aussi sur le dossier SFR – juste derrière Vincent Bolloré (13e), le premier actionnaire de Vivendi (un peu plus de 5 % du capital). Mais encore loin derrière Xavier Niel, le fondateur et actionnaire majoritaire de Free (8e rang avec 8,2 milliards de dollars). Sa fortune est apparue au grand jour du fait de l'introduction en Bourse, à Amsterdam fin janvier, d'Altice, une holding de droit luxembourgeois dans laquelle il a logé tous ses actifs de télécoms, ses 40 % dans Numericable, le câblo belge Coditel et le portugais Cabovisao, l'israélien Hot, Outre-Mer Telecom, la filiale d'Orange en République dominicaine qu'il vient de racheter pour 1,1 milliard d'euros, révélant ainsi le petit empire du câble qu'il a constitué en quinze ans.

Né à Casablanca, arrivé en France, à Montpellier, à l'âge de 15 ans, avec ses parents profs de maths, cet X-Telecom de 50 ans, vivant depuis des années entre Genève et Tel-Aviv, a été l'artisan de la consolidation du câble en France. Il a cru au potentiel du câble, à un moment où il était le seul après le désastre du plan Câble en France, rachetant une kyrielle d'acteurs régionaux au début des années 2000 – Est Vidéo, France Télécom Câble, TDF Câble, NC Numericable, Noos-UPC – et plus tard l'opérateur entreprises Completel. En menant des restructurations drastiques et en prenant le risque d'endetter considérablement la structure, au travers de LBO (*leverage buy outs*) successifs. Souvent décrit comme un homme de « coups », un brillant financier sans état d'âme, obsédé par les cash-flows, Patrick Drahi est *« un passionné, grand bosseur, assez timide, qui n'aime pas les dîners en ville »*, selon son ami le banquier Bernard Mourad, de Morgan Stanley. Secret, goûtant peu les médias, l'homme au tempérament méditerranéen, qui ne manque pas de réseau dans le monde des affaires, a compris qu'en partant à l'assaut de SFR, *« le deal de sa vie »* selon son ami, il devait livrer quelques confidences dans des portraits plutôt flatteurs racontant son ascension discrète. Portraits d'un magnat du câble moins flamboyant qu'un John Malone, le milliardaire américain dont le groupe Liberty Global rachète à tours de bras des actifs du câble en Europe.

Patrick Drahi peut se targuer d'avoir redressé l'entreprise, aux marges enviables, mais pas d'avoir restauré l'image de la marque. Sa vision d'industriel, consistant à moderniser le réseau câblé en déployant de la fibre optique, jusqu'au pied des immeubles, s'est révélée payante : il a réussi le pari de relancer la hausse du nombre d'abonnés, certes encore modeste, grâce au très haut débit et à une nouvelle Box, bien classée dans les comparatifs des sites spécialisés. Il a aussi eu du flair. Il vient d'introduire en Bourse Numericable et Altice, à un moment où les investisseurs sont très friands des actifs du câble et misent sur la poursuite des fusions dans le secteur en Europe. ■

Patrick Drahi est le premier actionnaire de Numéricable, qu'il vient d'introduire en Bourse… au moment où les investisseurs misent sur le secteur.
© OLIVIER LABAN-MATTEI/ AFP

LES GRANDS ACTEURS TÉLÉCOMS FRANÇAIS

	orange™ (France)	SFR	Bouygues Telecom	free (Iliad)	numericable Group
CLIENTS MOBILES	26,7 millions	21,3 millions	11,1 millions	8 millions*	170 000 (MVNO)**
CLIENTS HAUT DÉBIT	10 millions	5,2 millions	2 millions	5,6 millions	1,6 million
CHIFFRE D'AFFAIRES en milliards d'euros	41 (dont 21 Mds pour la France)*	10,2	4,6	3,7	1,3
MARGE EBITDA***	30,8 % (36% France)*	27 %	18,8 %	31 %*	47 %
VALORISATION en milliards d'euros	20 à 25*	12 à 15*	4 à 5*	10	3,7
EFFECTIFS	80 000	9 000	9 092	6 800	2 000

ask MEDIA * *Estimations des analystes* ** *Opérateur de réseau mobile virtuel* *** *Bénéfices avant intérêts, impôts et amortissements*

Source : sociétés.

L'un des cinq automates BAGXpress d'enregistrement des bagages en libre-service déjà opérationnels à Orly. Dès la carte d'embarquement scannée, le bagage est pesé, identifié par code-barres et envoyé vers l'avion.
© ALSTEF

CHANGER

Bientôt on enregistrera soi-même son bagage

Le leader français des systèmes de convoyage de bagages dans les aéroports a surmonté la crise grâce à l'innovation. Avec ADP, Alstef a mis au point un automate révolutionnaire qui permet au passager d'enregistrer lui-même ses valises.

PAR **JEAN-JACQUES TALPIN,** À ORLEANS

Une bonne part des valises qui transitent dans les aéroports ou des boîtes de conserve qui engorgent les entrepôts alimentaires a de bonnes chances d'être passée par les équipements d'Alstef Automation. La PME orléanaise est en effet devenue le leader français de ces deux marchés : les systèmes automatisés pour la logistique et les solutions de manutention et de convoyage de bagages pour l'aéroportuaire. Les deux activités pèsent aujourd'hui le même poids, même si l'aéroportuaire génère 30% de son activité à l'international. Mais c'est avec l'innovation, et notamment le lancement en 2013 d'un système d'enregistrement automatique des bagages, que l'entreprise dirigée par Pierre Marol a pu surmonter la crise.

76000

euros, c'est le montant du crédit d'impôt recherche dont a bénéficié Alstef en 2013, pour un investissement total en R&D de 500000 euros.

Ancienne division d'Alstom, reprise par une société de capital-risque britannique, Alstef Automation n'a acquis sa liberté qu'en 2006, via un LBO associant le PDG, des cadres et une partie du personnel. *« Depuis cette date nous avons toujours gagné de l'argent malgré quelques trous d'air »*, pointe le PDG.
De 40 millions en 2009, son chiffre d'affaires était en effet descendu à 28 millions en 2012 avant de remonter à 32 l'année dernière. La crise est désormais effacée avec un objectif de 40 millions en 2014, un carnet de commandes de dix à douze mois et un effectif stabilisé à 170 salariés. En fait, Alstef est avant tout un bureau d'études qui conçoit et intègre les différents ensembles de ses process : *« Nous sommes une machine à matière grise »*, insiste le PDG. Une grande partie de l'effectif est d'ailleurs constituée d'ingénieurs et de techniciens supérieurs puisque la construction elle-même des machines est sous-traitée.
Pour l'aéroportuaire, les compétences d'Alstef interviennent dès que le passager pose sa valise au comptoir d'enregistrement. C'est alors qu'intervient l'intelligence embarquée pour la détection d'explosifs ou d'objets dangereux, ainsi que le tri par destinations, avec convoyage par chariots communiquant en WiFi. Les logiciels Alstef commandent les systèmes mécaniques et dialoguent en temps réel avec l'informatique des compagnies et des aéroports pour assurer la sécurité, mais aussi la traçabilité des bagages et éviter leur perte.

DES AUTOMATES ADAPTABLES AUX BESOINS DES CLIENTS

Malgré son intelligence, ce process sera peut-être un jour dépassé : après l'enregistrement automatique des passagers, place désormais aux automates capables de gérer les valises en moins de trente secondes. En partenariat avec ADP, Alstef a ainsi développé le BAGXpress, automate qui permet au passager d'enregistrer lui-même son bagage : dès la carte d'embarquement scannée, le bagage est pesé, identifié par un code-barres et convoyé vers l'avion. Le contrat de codéveloppement avec ADP a porté sur la réalisation de cinq automates installés à Orly : ADP est titulaire du brevet tandis qu'Alstef a assuré la conception mécanique et électronique en y consacrant près de 500000 euros sur fonds propres et aides Oséo.
La PME mise sur la vente d'une centaine de machines pour rentabiliser l'investissement. *« Tout le monde en est satisfait, les clients, la compagnie et les gestionnaires de l'aéroport »*, se réjouit Pierre Marol. Mais ADP, qui devait passer une commande de 20 machines pour Roissy retarde encore sa décision, ce qui impacte la commercialisation de BAGXpress à l'international.
Le PDG refuse pourtant d'afficher du pessimisme : *« Notre produit est technologiquement fiable, rapide et innovant, il représente l'avenir dans un secteur qui reste en développement. »* Cela étant, l'automate est coûteux – près de 150000 euros – alors que les aéroports se tournent vers des systèmes low cost. Alstef s'est donc résolu à sortir, sans l'aide d'ADP, son propre système « BAGXpress *lite* », moins cher et moins encombrant qui a notamment été vendu à Montréal et à Istanbul. L'innovation doit donc porter ses fruits : *« Nous gagnons avec notre technologie, mais aussi notre réactivité, nos solutions de maintenance et de process toujours adaptées à la taille et aux besoins des clients. »*

LA MUTATION LOGISTIQUE, L'AUTRE ATOUT

L'aéroportuaire assure aujourd'hui la quasi-totalité des ventes à l'international et un tiers de l'activité globale. La reprise de la maintenance du convoyage du terminal T1 de Roissy (avec 20 emplois à créer) va encore accentuer le poids de l'aéroportuaire. Mais pas question pour autant d'abandonner l'activité « historique » : la conception de systèmes de manutention et de stockage logistique « grande hauteur ».
Considérée encore récemment comme mature et à faible potentiel de développement, la logistique est pourtant appelée à une croissance rapide pour cause de changement de modèle de la grande distribution. La multiplication des *drives* et des petits points de vente en ville provoque l'engorgement des flux dans les plates-formes de préparation de commandes. La logistique encore conventionnelle de la grande distribution doit donc passer au stade de l'automatisation et de la robotisation.
Alstef a ainsi intégré dans son process un robot polyarticulé qui peut manipuler simultanément sur une même palette de 1 à 4 colis à la cadence de 900 colis/heure, 3 à 4 fois plus rapide qu'un opérateur. La conception de ces systèmes robotisés suppose des algorithmes élaborés. *« C'est une logistique compliquée avec des flux très importants, mais de petites quantités à traiter en juste-à-temps ce qui correspond parfaitement au savoir-faire d'Alstef dans l'intelligence logicielle et robotique »*, résume Pierre Marol.
Leader en France sur ce marché, Alstef doit affronter la concurrence, d'abord allemande qui, après avoir automatisé la logistique outre-Rhin, pourrait bien débarquer en force dans l'Hexagone.
« On ne se laissera pas dévorer, réplique le PDG. *Il faut donc innover en apportant créativité, capacité d'engineering, de sur-mesure et d'innovation technologique. »*
En plus de ses propres forces, Alstef compte aussi sur les aides publiques : la PME a reçu l'an passé 76000 euros de crédit d'impôt recherche sur une enveloppe R&D de 500000 euros. Un appui devenu indispensable pour préparer les prochaines générations d'équipements automatisés et robotisés. ■

LA PME VEUT DEVENIR UNE ETI

« Nous sommes trop petits pour certains marchés, résume Pierre Marol. *Nous sommes confrontés à des concurrents, notamment allemands, qui sont des ETI de 500 salariés à 1 milliard d'euros d'activité. Contre ces groupes dix fois plus gros que nous, il est difficile de lutter. »*
C'est pourquoi Alstef cible le marché des aéroports à taille humaine, de petite et moyenne capacité en France, en Europe et dans des pays cibles en Afrique, Turquie ou Canada. Pour autant, Alstef aimerait grandir, grossir et nourrir de nouvelles ambitions par la croissance externe. Pour cela le capital a été ouvert à deux fonds de capital-risque dépendants du Crédit mutuel-CIC et de la Société générale qui en ont pris 20 % du capital.
« Nous avons les moyens financiers de prendre de la taille, assure Pierre Marol. *Encore faut-il trouver une ou des cibles appétissantes et qui donnent du sens industriel et commercial à Alstef. »* ■ J.-J.T.

ÉVOLUER

Lemaitre Demeestere rend un avenir au lin

L'une des plus anciennes entreprises textiles de France s'impose à l'international en misant sur le haut de gamme *made in France* et la créativité. Avec l'aide du MIT de Boston.

Le choix récent de l'entreprise de se spécialiser dans le lin, en visant le haut de gamme et l'international, lui permet de réaliser déjà 20% de ses ventes hors de France
© DR

PAR **GENEVIÈVE HERMANN**
À LILLE

En 2008, quatre jours avant la faillite de Lehman Brothers, Olivier Ducatillion rachetait le tisseur Lemaitre Demeestere installé depuis 1835 à Halluin, près de Lille. L'année suivante, les ventes chutaient de 30%. Il fallait donc que l'entreprise trouve un nouvel élan.

Avant la crise, elle fabriquait des tissus d'ameublement en fibres naturelles sur le segment moyen et haut de gamme, ainsi que des tissus en polylaine pour les marchés publics. La PME décide alors de se retirer des marchés publics, ne pouvant lutter contre les concurrents venus des pays à faible coût de main-d'œuvre. Et elle se spécialise dans le lin, en visant le haut de gamme et en misant sur l'international.

Forte de ce nouveau positionnement, Lemaitre Demeestere voit ses ventes repartir à la hausse. En 2013, le chiffre d'affaires remonte à 4,5 millions d'euros avec un effectif de 30 personnes dont 23 en production. Alors qu'elle n'avait jamais été positionnée à l'export, la PME réalise 20% de ses ventes hors de France, pour l'instant principalement en Europe et aux États-Unis. « *Je vise les 50% dans les trois ans à venir* », avance OIivier Ducatillion alors qu'il se prépare à partir en prospection aux Émirats.

UN SAVOIR-FAIRE PRESQUE UNIQUE AU MONDE

Toutes les collections sont produites à Halluin et l'ennoblissement sous-traité dans un rayon de 20 km autour de l'usine nordiste. « *Nous sommes passés maîtres dans le tissage de gros fils de lin. Certains de nos tissus pèsent 1,1 kg au mètre carré tout en ayant un tombé très souple et une sensation douce au toucher. Nous ne sommes que deux ou trois dans le monde à savoir le faire* », détaille le patron de Lemaitre Demeestere. Commercialisé depuis deux ans, après une année de mise au point, ce type de tissu est devenu une des signatures de l'entreprise. Pas de risque de se voir concurrencer là-dessus par des entreprises asiatiques ou du Moyen-Orient.

Membre de l'Union des industries textiles (UIT), président du Club Masters of Linen qui regroupe une trentaine de filateurs, tisseurs et tricoteurs européens, président du Centre de formation CIA-Gafit de Tourcoing, Olivier Ducatillion fait feu de tout bois pour maintenir et développer les savoir-faire des industriels du lin en Europe. Un engagement qui le place aussi en première ligne pour détecter les initiatives collectives pouvant profiter à son entreprise.

La PME participe ainsi au programme de recherche et d'innovation « Tech & Design » lancé par le réseau national R3iLab d'innovation immatérielle pour l'industrie dans le monde du textile, de la mode et des activités connexes.

L'occasion pour elle de réfléchir sur un nouveau produit avec des designers, en l'occurrence ceux de l'agence Sismo Design. Les échanges ont démarré en 2012 et se sont poursuivis jusqu'à donner naissance à un rideau en lin à la fois voilage et occultant dont la commercialisation va prochainement démarrer.

« *En visitant l'usine d'Halluin beaucoup de nos a priori sur l'industrie textile française sont tombés. Nous nous sommes retrouvés devant des machines très performantes et un savoir-faire technique très pointu* », raconte Frédéric Lecourt, designer cofondateur de Sismo Design.

C'est d'ailleurs à partir de la connaissance des outils de production de Lemaitre Demeestere que l'agence a eu l'idée de créer un rideau multifonctions.

En mars 2013, toujours dans le cadre du R3iLab, Olivier Ducatillion a participé à un voyage d'étude au MIT (Massachusetts Institute of Technology) à Boston. Il y a trouvé de nouvelles pistes de développements, porteurs de valeur pour son entreprise. « *En partenariat avec une société française de distribution, nous allons faire appel à un chercheur du MIT pour sortir un nouveau produit d'ameublement à base de lin* », confie l'entrepreneur.

En juin 2013, la PME a été labellisée Entreprise du patrimoine vivant. Et le 16 janvier 2014, Olivier Ducatillion a été promu au grade de chevalier de l'Ordre national du Mérite sur proposition du ministre du Redressement productif. Il vient d'ouvrir un magasin d'usine et lancé un site Internet marchand, histoire de bien ancrer le lin dans le XXIe siècle. ■

Chiffre d'affaires HT
74,9 Md€
+ 2 %
à taux de change constants

Résultat opérationnel courant
2 238 M€
+ 9,8 %
à taux de change constants

Résultat net des activités poursuivies, part du Groupe
949 M€
x 6,3

Dividende proposé à l'AG du 15 avril 2014
0,62 €

RÉSULTATS ANNUELS 2013 : UNE DYNAMIQUE DE CROISSANCE

Forte progression des résultats du Groupe

Europe : croissance du résultat opérationnel courant de +11,3%

France : progression dans tous les formats
- Retour à la croissance organique hors essence du chiffre d'affaires : +1,0%
- Amélioration de l'image-prix, augmentation de la satisfaction des clients, hausse des débits
- Forte hausse du résultat opérationnel courant : +30%

Autres pays d'Europe : rebond au second semestre
- Redressement très sensible des performances au second semestre en Europe, particulièrement en Espagne

Pays émergents : croissance du résultat opérationnel courant de +8,5%
- Progression remarquable des ventes organiques au Brésil et en Argentine, où Carrefour conforte sa position de leader dans l'alimentaire
- Accélération de la croissance organique en Asie, où Carrefour poursuit son expansion

Reprise des investissements et renforcement de la structure financière
- Investissements de 2,2 Md€, en hausse de +44%
- Amélioration de 10% du ratio d'endettement à 1,1x
- Baisse de la dette nette de 203 M€, à 4,1 Md€

Progression du dividende
- Dividende proposé en hausse : 0,62 € par action, payable en numéraire ou en titres

357 000 collaborateurs
34 pays
10 000 magasins sous enseigne
12 millions de clients par jour

Relations actionnaires
N°Vert 0 805 902 902
APPEL GRATUIT DEPUIS UN POSTE FIXE
actionnaires@carrefour.com

express · 8 à Huit · market · Carrefour contact · Carrefour · WHOLESALE · Promocash · Carrefour · PROXI · SHOP! · MarchéPlus · Carrefour drive · MAXI · Carrefour city · ATACADÃO · Carrefour · Carrefour montagne

ANTICIPER

L'innovation est (aussi) une affaire de femmes

La faible place laissée aux femmes dans les postes de direction des entreprises françaises est souvent pointée du doigt. Elles sont encore plus modestement représentées dans les métiers de l'innovation : 17 %, selon l'association des femmes ingénieurs de France. Et pourtant, elles méritent mieux, beaucoup mieux. Et pas seulement parce que l'innovation est l'affaire de tous. La preuve par quatre.

PAR **LYSIANE J. BAUDU**
@LysBaudu

Les femmes sont à l'honneur un jour par an, le 8 mars, mais elles luttent, innovent et marquent la société de leur empreinte tous les jours, dans tous les domaines. On les dit intéressées par le « *care* », les services à la personne, et c'est vrai. Mais elles sont passionnées par bien d'autres sujets, apanage des hommes jusqu'à il n'y a pas si longtemps : la science, le management, le high-tech. Et, contrairement à eux, qui seraient avant tout guidés par l'ambition, les femmes seraient portées, elles, par une mission. Celle de faire progresser la recherche contre le cancer, comme le fait Geneviève Almouzni, première femme, depuis une autre, Irène Joliot-Curie, à diriger le centre de recherche de l'Institut Curie. Celle d'affranchir, avec les outils de notre époque, comme le *crowdfunding*, les femmes d'autres pays, telle Lindsey Nefesh-Clarke, la fondatrice du Women's Worldwide Web, basé à Paris. Elles militent aussi, comme Corinne Colson Lafon, fondatrice et PDG de Steam'O, société spécialisée dans la gestion immobilière et la maintenance technique, pour un nouveau style de management, incorporant des valeurs dites « féminines ». Et elles vivent leur passion pour le bien de tous, comme Meghan Conroy, qui a transformé la photographie en une technologie permettant de mieux diagnostiquer les symptômes de certaines maladies. Oui, les femmes que nous avons choisies, parmi de nombreuses autres, ont une mission, celle d'innover pour faire évoluer la société, partout dans le monde, et la rendre meilleure. ■

© BLINK CORTE MADERA

MEGHAN CONROY
Le diagnostic dans l'objectif

Cette physiologiste américaine a créé une application qui transmet photographies et vidéos des patients aux médecins, pour les renseigner sur les symptômes, comme ceux de l'épilepsie.

C'est à Paris que lui est venue l'idée de « captureproof ». La physiologiste américaine Meghan Conroy avait déjà depuis longtemps quitté la ferme familiale de l'Illinois, où elle est née, pour bourlinguer de la Californie à Hawaï et travailler pour de grands laboratoires pharmaceutiques, quand, un jour de pluie sur San Francisco, elle a décidé de changer radicalement d'orientation. Direction Paris et un diplôme de photographie ! Puis ce sera la Zambie, où elle débarque pour son projet de fin d'études. Au Polaroid, elle y photographie des centaines de familles. L'expérience, surtout avec des femmes porteuses du VIH, la touche profondément. Au hasard d'une rencontre, elle documente ensuite, pendant plus de trois ans, des essais cliniques à travers l'Europe, en photographiant les patients. Et, en 2010, une idée commence à germer : quand les parents paniquent lorsqu'un enfant fait, par exemple, une crise d'épilepsie, pourquoi ne pas transmettre une photo ? Le médecin traitant peut ainsi voir exactement ce qui se passe et agir. Un an et demi plus tard, captureproof était – presque – lancé…

« *C'était trop compliqué de monter la société en France,* explique Meghan Conroy. *Une start-up doit être rapide, flexible et pas chère.* » Autant d'éléments absents du paysage français, selon elle. Elle rejoint donc Techstars, un incubateur de Chicago, et affine son modèle : photos et vidéos de tout le corps peuvent être transmises instantanément aux médecins, et connectées au dossier médical électronique du patient, pour un diagnostic plus précis et plus rapide, le tout via des applications sur téléphone mobile. Les grands acteurs médicaux apprécient ces nouvelles données, qui facilitent la vie des patients et des médecins, sans oublier les économies réalisées. Meghan lève 1 million de dollars auprès d'investisseurs. Les femmes sont bien représentées. « *Elles sont guidées non pas par l'ambition, mais par une mission* », assure Meghan Conroy. C'est son cas. Baroudeuse, entrepreneuse, elle veut avant tout « avoir un impact » sur la société. ■

© MARIE-AMÉLIE JOURNEL

LINDSEY NEFESH-CLARKE
L'émancipation par le don

Tête bien faite et volonté de fer, cette Anglaise basée à Paris utilise les dernières innovations pour donner des moyens, et du pouvoir, aux femmes à travers la planète.

« *Je n'ai pas choisi, j'ai été choisie* », assure Lindsey Nefesh-Clarke, avec la force qui la caractérise. Par qui ? Par les filles et les femmes qu'elle a rencontrées, en Afrique et en Asie, et qui, malgré une situation désespérée, dans les bidonvilles ou les campagnes démunies, affichent une incoyable résilience. La fondatrice et directrice générale de W4 (Women's WorldWide Web), plate-forme de financement participatif des projets locaux œuvrant à l'émancipation féminine dans le monde, a dû elle aussi s'accrocher, dans une famille anglaise difficile, à Manchester. « *Je me suis échappée par les études* », dit-elle. Elle apprend le français à Cambridge, en faisant de petits boulots pour survivre. Elle étudiera ensuite la microfinance auprès de la Grameen Bank, au Bangladesh, puis fera un executive MBA à l'ESCP Europe. Son premier choc a lieu en Guinée équatoriale, où elle rédige un rapport sur la violation des droits humains pour Amnesty International, à la fin de ses études britanniques. Ensuite, elle part à New York, travailler pour Human Rights Watch, puis en Côte d'Ivoire, pour l'Unicef. Nouvelle prise de conscience : « *J'ai vu le pouvoir de l'éducation – en particulier pour les filles* », affirme-t-elle. Elle revient en France où elle s'est installée pour travailler avec l'ONG Enfants d'Asie. S'il est déjà clair pour elle qu'elle se consacrera à l'*empowerment* des damnées de la terre, elle comprend, dans les pays émergents découvrant la technologie mobile, « *qu'il existe aujourd'hui une occasion unique de changer les choses, en partant des initiatives locales et en innovant* », assure-t-elle. La plate-forme W4 canalise l'argent récolté grâce au *crowdfunding* vers des initiatives comme l'achat de kits d'hygiène pour les parturientes, de moustiquaires, de manuels scolaires. Avec une traçabilité sans faille pour les « investisseurs sociaux » qui l'accompagnent. Ses prochains projets ? Une plate-forme d'e-mentoring, grâce au soutien de la Fondation Raja, et un marché online, pour vendre des produits conçus par des créateurs et réalisés par des femmes, à travers le monde. ■

© MARIE-AMÉLIE JOURNEL

CORINNE COLSON LAFON
Le management pour l'humain

Fille de la campagne, elle connaît la valeur du travail, mais aussi celle de l'écoute, pour gérer ses équipes avec l'intelligence du cœur.

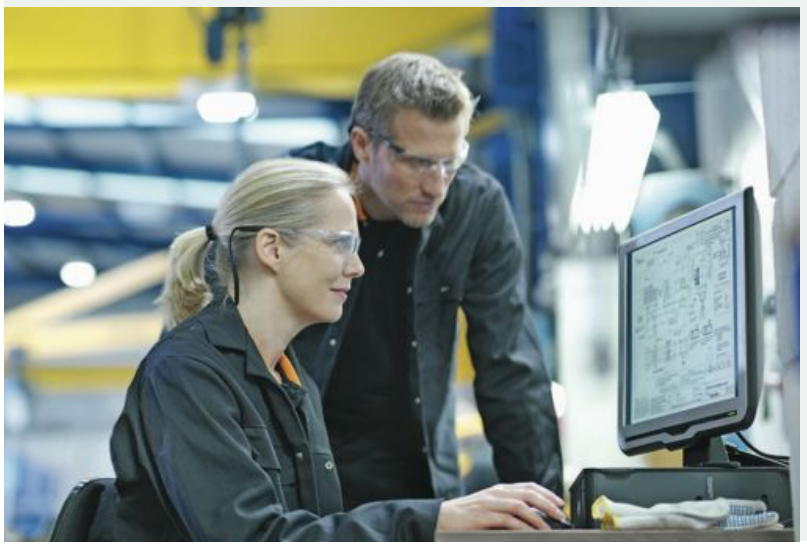
Après « *trois ans de bagne* » et une carrière déjà bien remplie, être chef d'entreprise ne l'effraie pas. « Le bagne » auquel fait référence Corinne Colson Lafon, présidente de Steam'O, une société d'exploitation immobilière, ce sont ses prépas – que cette fille d'agriculteurs de l'Yonne a trouvées… « *dans les Pages jaunes* » –, puis Centrale Paris. De 6 heures du matin à minuit, elle étudie – pendant trois ans. Bourreau de travail, certes, mais aussi fan, et femme, de « *la vraie vie* ». « *J'ai eu la chance d'avoir des mentors* », dit-elle. Un prof qui a cru en cette bonne élève, un patron, à Gaz de France, où elle a commencé sa carrière, qui a accepté que l'entreprise finance son MBA, à Carnegie Mellon, en Pennsylvanie. C'est à son retour qu'elle se frotte au terrain, dirige des hommes deux fois plus âgés qu'elle et s'impose auprès des syndicats. Un apprentissage au cours duquel ses qualités personnelles – humilité, authenticité, sens pratique – font merveille. Pour mieux réussir encore, elle se forme au coaching. « *J'adore développer les gens* », sourit-elle. Puis le temps est venu de développer son entreprise, puisque les enjeux de pouvoir la minent. Elle lance donc Steam'O en 2008. Stratégie et performance, certes, mais aussi, et peut-être surtout, gestion humaine. « *Je ne sais pas s'il y a des valeurs de management féminines,* confie-t-elle, *à part peut-être la capacité à gérer les contraintes, professionnelles et personnelles.* » Son équipe compte déjà une centaine de personnes, mais Corinne Colson Lafon sait tout de ses salariés : qui a un enfant en bas âge, un problème d'argent, un grief vis-à-vis de l'encadrement. Et elle agit en conséquence, tout en s'interdisant de juger. « *Je prends du temps pour expliquer, écouter les gens devant un café,* explique-t-elle. *Un jour, j'ai même amené mon fils bébé au comité de direction.* » Elle a aussi préféré ne pas s'appuyer sur le seul réseau des centraliens pour recruter et a imposé la diversité. Pas étonnant que cette fan de l'intelligence émotionnelle croie fermement que l'entreprise de demain, celle qui emploiera la génération Y, rétive à la hiérarchie traditionnelle et soucieuse de sens, fera une vraie place à l'humain. La sienne le fait déjà. ■

SOIGNER L'ÉCONOMIE PAR LES FEMMES

C'est l'une des femmes les plus puissantes du monde, Christine Lagarde, directrice générale du Fonds monétaire international, qui le dit : si la participation des femmes au marché de l'emploi augmentait, cette évolution induirait un bond de la richesse mondiale. C'est vrai pour la France, qui affiche une participation de 60 % (contre 68 % pour les hommes, selon l'OCDE) : la croissance du PIB gagnerait 4 % à horizon 2020. La progression serait encore plus sensible aux États-Unis (5 %), au Japon (9 %) ou en Égypte (34 %). Et certains calculs sont plus optimistes encore, offrant à l'Europe entre 15 et 45 % de croissance supplémentaire si la participation des femmes à l'économie était égale à celle des hommes.

D'autres études – indiquant, par exemple, qu'une masse critique de femmes dans les instances de décision favorise la performance des entreprises – devraient être de nature à inciter les gouvernements, et les entreprises, à agir. D'ailleurs, les initiatives se multiplient. Et pourtant… le compte n'y est pas. L'Europe n'affiche que 16,6 % d'administratrices (24 % en France, grâce à la loi Zimmermann-Copé sur les quotas). Les femmes n'y sont que 11 % à faire partie du comité exécutif, là où se prennent les décisions stratégiques, et 3,2 % à diriger une grande entreprise… De même, malgré des dispositifs en place sur l'égalité salariale, les hommes gagnent encore, pour un même travail et à qualifications égales, 16 % de plus en moyenne que les femmes en Europe (15,6 % en France et 22,3 % en Allemagne). D'où viennent donc ces difficultés rencontrées par les femmes au travail ? Les explications vont de la ségrégation des secteurs – les femmes ayant tendance à « choisir » les moins porteurs, comme les services, et à se désintéresser des autres, telles l'ingénierie et la science (ces deux domaines ne comptant que 32 % de femmes en Europe) – à la sous-évaluation des compétences des femmes, en raison des stéréotypes, en passant par le temps partiel, choisi ou subi, sans oublier le travail domestique, qui pénalise les femmes… Le tout résultant, au-delà d'une moindre croissance, en des taux de dépendance, de précarité et de pauvreté plus élevés chez les femmes, en particulier à la retraite.

Comment faire bouger ces lignes de partage ? Les études, aussi incitatives soient-elles, ne semblent rien changer, face à l'« old boys' club », dont les membres préfèrent coopter ceux qu'ils connaissent : d'autres « boys ». Les contraintes, de types quotas, font en revanche leurs preuves : dans les pays comme le Royaume-Uni, où les femmes doivent compter sur la seule bonne volonté des entreprises, la proportion d'administratrices est moindre (17,3 % dans les sociétés du FTSE). Pour autant, la coercition ne peut pas tout : des lois existent dans d'autres domaines – égalité salariale et non-discrimination, entre autres – sans impact majeur.
Les efforts de conscientisation doivent donc se poursuivre dans toute la société : parents et professeurs doivent lutter contre les stéréotypes et inciter les filles à suivre des études dans les domaines scientifiques. Les spécialistes en ressources humaines doivent « débiaiser » les descriptions de postes excluant de fait les parcours féminins et œuvrer à la promotion des salariées, tandis que des efforts doivent être faits pour désinhiber les femmes dans leur ambition professionnelle. Sans oublier de sensibiliser les hommes à autre chose que leur carrière… Bref, à tous de comprendre que ce sont les femmes qui pourront sauver l'Europe et la remettre sur la voie de la croissance, partagée par tous… et toutes ! ■ **L.J.B.**



Les femmes s'orientent peu vers les carrières techniques et scientifiques, qui sont pourtant des réservoirs d'emplois.
©MONTY RAKUSEN / CULTURA CREATIVE / AFP

© PEDRO LOMBARDI / INSTITUT CURIE

GENEVIÈVE ALMOUZNI
L'art de la science

Cette spécialiste du génome est la première femme depuis Marie Curie et sa fille Irène à occuper la direction de la recherche de l'Institut Curie.

Elle est impatiente, impérieuse, même. D'ailleurs, en attendant l'interview, Geneviève Almouzni s'occupe à briquer son bureau. Un bureau où trônent une grenouille en peluche, symbole de ses recherches, et sa guitare. « *J'ai commencé toute petite et récemment j'ai demandé à un chercheur de faire une "guitare talk" pour mes équipes* », raconte-t-elle, enjouée.
Car Geneviève Almouzni, première femme depuis Marie Curie et sa fille Irène à occuper la direction de la recherche de l'Institut Curie, est tout sauf une « polarde ». Certes, elle était douée à l'école – « *cela m'amusait, mais cela n'allait pas assez vite* » – et lorsqu'elle a passé les concours (Normale, Agro, Ponts…) elle les a tous réussis. Mais c'est avant tout une créative. Une femme qui sait et aime sortir des sentiers battus.
« *Mes parents* [une mère institutrice et un père dans l'administration, ndlr]*, qui sont venus d'Algérie en 1962, m'ont laissé la liberté de faire ce que je voulais* », dit-elle. Et ce qu'elle voulait, c'était faire de la recherche médicale. Après sa thèse à l'université Pierre-et-Marie-Curie, puis un passage au centre de recherche de Bethesda, aux États-Unis, elle revient en France avec son fils et son mari – qui l'a toujours soutenue – et postule pour le programme ATIP du CNRS, « *qui permettait l'accueil d'équipes venues du monde entier* », précise-t-elle. L'inverse du mandarinat français en quelque sorte…
Mais c'est sur un « coin de paillasse », à Curie, en 1994, qu'elle commence, seule, ses recherches sur l'organisation du génome. Elle monte une équipe internationale et se retrouve bientôt à la tête d'une unité, puis à la direction du centre de recherche. Un parcours remarquable qui lui a valu le prix européen Femmes de science, en 2013, et sa nomination à l'Académie des Sciences.
« *La société, et les hommes en particulier, doit reconnaître que les femmes savent faire* », déclare cette chef d'équipe, qui s'attache toujours à fortifier la confiance des jeunes et des femmes autour d'elle.
Les choses, évidemment, ne vont pas assez vite pour elle, mais, en bonne scientifique et en bel esprit pratique, elle sait que les résultats se font parfois attendre… ■

LE TOUR DU MONDE DE L'INNOVATION

De la pizza imputrescible à la main bionique sensible

Chaque semaine, *La Tribune* vous propose de partir à la découverte des petites et grandes innovations qui annoncent l'avenir.

ÉTATS-UNIS – Natick (Massachusetts)

Une pizza qui ne moisit pas… pour les soldats

Ils ont trouvé le Graal. En tout cas, c'est le nom qu'ils lui donnent. Des chercheurs américains du laboratoire de recherche militaire de Natick, dans le Massachusetts, ont mis au point une pizza très longue conservation. Leur prototype se présente sous la forme d'une part carrée, qui ne nécessite ni congélation, ni réfrigération. Conservée dans son emballage, la portion – au pepperoni – reste comestible pendant trois ans. Elle est destinée aux soldats américains, qui réclamaient depuis près de trente ans de la pizza dans leur ration alimentaire. Pour obtenir cette pizza presque impérissable, les scientifiques ont dû ajouter du sucre, du sel et du sirop à la recette. Ils permettent de combattre l'humidité de la sauce tomate, du fromage et des garnitures. Et donc d'empêcher la formation de moisissures. L'emballage contient du métal qui absorbe les résidus d'air. Selon les chercheurs, le goût est « presque » le même qu'une pizza classique. La fraîcheur en moins.

©JAIME THORPE / SHUTTERSTOCK.COM

Royaume-Uni – Sheffield

Un détecteur de mensonges pour réseaux sociaux

Réputation. Les réseaux sociaux sont une mine d'or en termes d'informations, mais ils peuvent aussi être utilisés pour répandre des rumeurs. Pour faire le tri, des chercheurs planchent sur un « détecteur de mensonges » actif sur Twitter ou Facebook. Ce programme, baptisé « Pheme », devrait pouvoir identifier la fiabilité des sources grâce à un algorithme complexe. Selon la directrice de l'étude, Kalina Bontcheva, l'objectif est de vérifier en temps réel les informations pour permettre aux gouvernements, services de secours, médias et entreprises de répondre plus efficacement à des rumeurs infondées. Pour une marque, par exemple, la moindre rumeur dégradant son image peut être fatale en quelques heures. Le projet doit identifier quatre types d'informations : les spéculations, la controverse, la fausse information et la désinformation. Ce projet pourrait se concrétiser d'ici à la fin de 2015.

Mexique – Morelia

Un logiciel d'analyse climatique ouvert à tous

Big data. Prévoir avec précision le temps qu'il fera à un endroit précis dans quelques jours ou quelques semaines peut se révéler utile. Une équipe de scientifiques et de professeurs mexicains a ainsi mis au point un logiciel capable d'identifier les tendances climatiques dont les informations sont accessibles à tous. Babptisé Moclic (*Monitoring climate change*), le logiciel s'alimente des données enregistrées par les stations météorologiques situées sur tout le territoire. Il permet, par exemple, à un agronome d'analyser la productivité de ses semences par rapport aux données pluviométriques, à un médecin de prévenir les maladies saisonnières, à un agriculteur de protéger ses cultures d'une tempête à venir, ou encore aux collectivités de connaître les tendances saisonnières pour mieux réagir à d'éventuels événements climatiques extrêmes.

©VLADISLAV GURFINKEL / SHUTTERSTOCK.COM

PLUS D'ACTUALITÉS ET D'INFOGRAPHIES SUR **LATRIBUNE.*fr***

ESPAGNE – León

Des bus sans chauffeur

Transports. L'Union européenne va tester en 2014 un nouveau dispositif de transport public totalement autonome dans sept villes européennes. La première sera León, en Espagne (Castille). À partir du mois de mai, une petite flotte de minibus électriques sans chauffeur circulera dans la ville pendant environ une semaine. L'objectif : sensibiliser la population à de nouveaux modes de transports. Et la convaincre d'abandonner la voiture…

©VCITYMOBIL2

SUISSE – Lausanne

Une main bionique sensible

Santé. Dennis Aabo Sorensen, qui a perdu sa main dans un accident, a retrouvé les sensations du toucher grâce à l'implantation d'une main bionique. Une première mondiale, selon les chercheurs suisses et italiens à l'origine de l'opération. La prothèse est équipée de capteurs qui réagissent à la tension de tendons artificiels. Le système transforme en courant électrique les informations émises lorsque le patient manipule un objet. Grâce à des algorithmes, des messages peuvent être transmis aux quatre électrodes greffées sur les nerfs périphériques du bras du patient, ce qui rétablit le sens du toucher.

© LIFEHAND 2 / PATRIZIA TOCCI

ISRAËL – Tel Aviv

Un logiciel qui prévoit les futurs virus informatiques

Cybersécurité. Jusqu'alors, les virus apparaissaient, les antivirus réagissaient. Liran Tancman, ancien spécialiste de la cyberstratégie dans l'armée israélienne, a remarqué que toutes les attaques informatiques référencées ont utilisé des composants déjà connus. Autrement dit, aucun nouveau virus n'est totalement indépendant des précédents. Fin 2013, par exemple, une attaque avait permis de pirater 110 millions de cartes bancaires, mais le virus n'était qu'une version actualisée d'un programme malveillant déjà connu. Liran Tancman a développé CyActive, un logiciel capable de prévenir des centaines de milliers de futurs dérivés de logiciels malveillants en quelques heures, puis de générer des détecteurs aptes à affronter ces menaces lorsqu'elles se présentent.

CORÉE DU SUD – Changwon

Un « Robot Land » pour 2016

Robotique. En 2009, le gouvernement sud-coréen avait révélé son intention de construire un parc thématique entièrement dédié à la robotique. La « ville robot » devait initialement voir le jour en 2012. Finalement, celle-ci devrait ouvrir ses portes en 2016. Baptisée Masan Robot Land Park, elle comprendra un véritable parc d'attractions de 300 ha dédié au grand public. Suivront, d'ici à 2018, des hôtels, des résidences et des bâtiments entièrement dédiés à la recherche dans le domaine robotique. Le parc coûtera 600 millions de dollars sur un coût total de 1,23 milliard de dollars.

© INCHEON ROBOT LAND

AUSTRALIE – Sydney

Des abeilles bardées de microcapteurs

Recherche. Après les montres, bracelets, lunettes et vêtements intelligents, une équipe de chercheurs australiens a eu l'idée d'utiliser le « wearable computing » sur des abeilles. L'objectif : comprendre pourquoi le nombre de ces insectes pollinisateurs et porteurs de biodiversité ne cesse de diminuer dans le monde. Ils ont mis au point des microcapteurs pour étudier leur comportement et affiner les connaissances dans ce domaine. Au total, 5000 abeilles ont été équipées. Avec l'espoir d'obtenir, d'ici à la fin de l'année, de nouvelles pistes qui pourraient permettre de protéger cette espèce menacée.

INDE – Manipal

Des caméras pour un diagnostic sans contact

Santé. Certaines maladies, qui nécessitent une surveillance constante, peuvent engendrer un dispositif contraignant pour le patient à cause des fils, des risques d'infection liés à la multiplication des tests médicaux... Pour y remédier, le Xerox Innovation Group a testé, à l'hôpital universitaire de Manipal, en Inde, un dispositif permettant de surveiller les signes vitaux par des caméras. Ces caméras peuvent calculer la température corporelle, le rythme cardiaque de manière constante et sans gêner le patient. Techniquement, la lumière émise par les caméras pénètre la peau du patient qui en retour fait apparaître différentes informations médicales. Les médecins peuvent également scanner à distance les patients.

©XEROX

GHANA – Accra

Un comparateur de prix pour petites boutiques

E-commerce. Les petites boutiques en ligne peinent souvent à se faire connaître. Pour accroître leur visibilité, la start-up Retail Tower a créé un comparateur de prix qui permet aux marchands d'ajuster leurs prix en temps réel sur 15 moteurs de recherche différents, de Google à Amazon en passant par Bing, The Find, GoShopping ou SortPrice. Cette plate-forme offre aux petites boutiques une meilleure visibilité par rapport aux grosses marques. Retail Tower s'est illustrée début février en figurant parmi les finalistes de la compétition internationale de Start-up Seed Stars World, à Genève.

SÉLECTION RÉALISÉE PAR **SYLVAIN ROLLAND**
@SylvRolland

INVENTER

Tiwal, un dériveur très gonflé

Lauréat d'un prix de l'innovation du concours « Boat of the Year 2014 » décerné par le magazine *Sailing World*, le dériveur gonflable de Tiwal fait des adeptes. La PME entre en phase d'industrialisation pour fournir ses clients français et internationaux.

PAR **PASCALE PAOLI-LEBAILLY,** À SAINT-MALO
@pplmedia35

Les « voileux » purs et durs feront peut-être grise mine, mais Tiwal, le premier dériveur gonflable, séduit un nouveau marché de marins amateurs : ceux qui, de toute façon, n'auraient pas investi dans un bateau à voile classique, plus contraignant en termes de préparation ou d'entretien. Avec le Tiwal, ce public friand de loisirs sportifs en famille dispose d'un dériveur à coque gonflable de 3,20 m pour une surface de voile de 5,20 m² ou 7 m². D'une charge utile de 180 kg maximum, soit un ou deux adultes et deux enfants, il est également léger (50 kg) et pliable : deux sacs de rangement suffisent pour le placer dans le coffre d'une voiture. « *L'assemblage ou le démontage du bateau s'effectue en vingt minutes. Le Tiwal est idéal pour les urbains désirant un bateau nomade et familial, tout en offrant une vraie qualité technique* », assure Emmanuel Bertrand, président de la société Tiwal basée à Vannes (Morbihan). En 2013, cette entreprise de conception, de design et d'industrialisation de produits sportifs innovants et gonflables a honoré plus de 60 commandes, passées en direct via son site. Elle franchira la barre des 200 bateaux vendus avant l'été prochain. Ses premiers clients sont français, russes et américains. Vendu à partir de 5490 euros, le dériveur, conçu par la designer Marion Excoffon, vise un public de niche mais plutôt haut de gamme.

5 490

euros. C'est le prix du dériveur gonflable et pliable Tiwal, qui vise plutôt un public urbain et aisé.

Le Tiwal se range dans le coffre d'une voiture, s'assemble en vingt minutes pour partir en famille affronter les flots.
© TIWAL

Pour répondre à la demande, Tiwal, PME fondée en août 2012, passe aujourd'hui à une nouvelle étape de son développement. Elle met actuellement en place un réseau international de revendeurs, en Allemagne, au Royaume-Uni, en Russie, en Chine et aux États-Unis. Et elle se lance dans la phase délicate d'industrialisation du produit. Dans cette optique, la petite structure de deux personnes s'apprête à recruter un ingénieur pour renforcer sa R&D et intervenir sur l'amélioration des procédés de fabrication. Entre la conception du projet et le lancement de ce premier produit, breveté et alliant aluminium et plastique, Tiwal a accompli trois ans de tests et de prototypage. « *Nous assemblons à Vannes des pièces issues de 40 fournisseurs dont les trois quarts sont français,* précise Emmanuel Bertrand. *Pour fournir un bateau démontable, solide et performant, nous avons inventé des méthodes de travail qu'il faut adapter à un mode plus industriel. Nous souhaitons aussi travailler sur de nouveaux projets.* »

Pour financer son stock et son développement, Tiwal bouclera début mars une levée de fonds (montant non communiqué). D'ici à 2015, l'entreprise espère quadrupler sa production et s'ouvrir au marché professionnel : écoles de voile, loueurs, club de vacances... ■

CRÉER

Du bois dont on fait les entrepreneurs

Cinq jeunes ingénieurs lancent une ligne d'articles de sport en bois : skates, skis, vélos... Leur start-up In'Bô a déjà séduit le pays d'Épinal et attiré nombre d'investisseurs sur le Net.

PAR **PASCALE BRAUN,** À METZ

Surtout, garder la tête froide. Les cinq fondateurs d'In'Bô sont encore éberlués par le succès de leur appel au financement participatif. En deux semaines, les jeunes ingénieurs ont réuni 9000, puis 25000 euros sur le site de *crowdfunding* Ulule. « *Nous allons pouvoir acquérir des machines-outils et lancer dans les prochaines semaines la production de lunettes, de vélos et de* longboards *en bois. Nous envisageons à présent de porter l'appel à financement à 45000 euros pour élargir notre gamme de vélos aux VTT et lancer la fabrication de skis* », indique Aurèle Charlet, ingénieur, en charge de la communication de la start-up.

Les *longboards* en bois de la start-up In'Bô – « en forêt », en patois vosgien.
© LEO POL JACQUOT

UN VÉLO EN BAMBOU, DES LUNETTES EN HÊTRE...

Avant même d'avoir déposé ses statuts, la société In'Bô (« en forêt », en patois vosgien) dispose déjà d'un atelier flambant neuf de 250 m² et de projets bien arrêtés. Les cinq jeunes cofondateurs – 24 ans d'âge moyen – surfent sur les vagues du *made in France*, du sport de plein air et des produits biosourcés pour développer simultanément trois références. Testé et validé par le coureur Thibaud Lhenry, le vélo en bambou d'In'Bô se décline en version pignon fixe (4000 euros) et routière (5500 euros). Les lunettes de soleil en lamellé-collé de hêtre, de chêne, de noyer ou de merisier seront commercialisées en vente directe aux alentours de 180 euros. La marqueterie d'essences locales renforcées par de la fibre de lin permettra d'assembler sur mesure des *longboards* en séries limitées.

Une pléthore de bonnes fées s'est déjà penchée sur la jeune structure. In'Bô a germé à l'École nationale supérieure des technologies et industries du bois (Enstib) d'Épinal, dont sont fraîchement émoulus quatre des cinq entrepreneurs. Sportifs, les étudiants ont d'abord bricolé des planches à roulettes et paires de skis en bois dans leur garage ou sur les équipements de l'école. En troisième année, ils ont proposé de fabriquer 200 paires de lunettes en bois en guise de cadeaux de fin d'études. Élégantes et légères, les montures ont remporté un tel succès que leurs concepteurs ont alors envisagé de créer leur propre entreprise. Trois d'entre eux ont effectué leur stage de fin d'études au pôle entrepreneurial étudiant de l'université de Lorraine pour valider l'idée. En trois mois, le projet In'Bô a remporté plusieurs prix, dont celui du concours « 100 jours pour entreprendre ».

Le pôle d'excellence rurale Terres de hêtre, porté par le pays d'Épinal-Cœur des Vosges, n'a pas tardé à s'intéresser au projet. « *Notre objectif consiste à valoriser le bois local sous forme de produits manufacturés à haute valeur ajoutée. In'Bô s'inscrit exactement dans cette logique* », indique son président, Alain Roussel. La collectivité a avancé de dix-huit mois son projet de couveuse d'entreprises pour installer les trois entrepreneurs dans un bâtiment communal des Voivres, au cœur des Vosges rurales. Désormais à pied d'œuvre, il tarde aux cinq jeunes ingénieurs de concrétiser l'essai. ■

CHANGER

Des voitures moins polluantes, plus chères et... moins fiables

L'Europe durcit les normes sur le CO_2 et sur les polluants. Du coup, les véhicules seront plus sophistiqués, donc plus onéreux. Et complexité fait mauvais ménage avec fiabilité.

PAR **ALAIN-GABRIEL VERDEVOYE**

C'est un fait avéré depuis des années : l'Europe durcit régulièrement les normes d'émission des véhicules. Ce qui risque de renchérir les véhicules et de les complexifier au détriment de la fiabilité. Selon les nouvelles normes d'émissions de CO_2 les voitures vendues dans l'Union européenne ne devront pas dépasser 95 grammes au kilomètre en moyenne à compter de 2021, contre 160 grammes actuellement et 130 grammes à partir de 2015.

Le Parlement européen a donné son feu vert, à la fin de février, à l'accord délicatement négocié avec les États membres, lesquels avaient remis en question un premier texte de compromis en juin dernier, à l'instigation de Berlin. Soucieux de ne pas défavoriser ses constructeurs, spécialistes du haut de gamme et donc de voitures plus grosses et forcément davantage consommatrices d'énergie, l'Allemagne a obtenu in fine le report d'un an de la nouvelle norme, initialement prévue pour 2020. Et ce, grâce à des calculs prenant en compte les « supercrédits » octroyés pour des modèles électriques ou hybrides rechargeables. Mais Berlin n'a pas bénéficié des deux ans espérés lors du compromis de novembre dernier.

Évidemment, tout le monde se réjouira a priori de règles plus contraignantes sur les émissions de gaz à effets de serre. Mais, il faudra accepter en contrepartie des véhicules plus petits, moins agréables à conduire car dotés de petits moteurs moins souples, mais surtout plus chers et... moins fiables ! « *Ces normes obligent les constructeurs à des efforts d'allégement et de sophistication des véhicules qui ne peuvent que rendre les voitures plus compliquées, donc onéreuses et subissant davantage de pannes* », explique un expert automobile.

La situation va d'ailleurs se compliquer. Car, dans le même temps, l'Union européenne rend obligatoire la norme Euro 6 qui n'a rien à voir, puisqu'elle porte, elle, sur les polluants (le CO_2 n'est pas considéré comme un polluant). Et ce, à partir de septembre 2014 pour les nouveaux véhicules, de septembre 2015 pour tous les modèles. Trait marquant d'Euro 6 : l'obligation pour les moteurs diesel d'émettre beaucoup moins d'oxydes d'azote (NOx), ce qui va obliger les constructeurs à équiper leurs autos de très complexes systèmes de traitement.

POUR LE CLIENT, UN SURCOÛT DE 600 À 1000 EUROS

À la clé : un surcoût de 350 à 400 euros, au bas mot, par véhicule, pour le prix de revient en fabrication, selon Toyota. Soit un surcoût pour le client de 600 à 1000 euros en moyenne. En outre, le coût de maintenance sera alourdi. Vous trouvez chère la facture ? Eh bien ce n'est pas fini. En 2017 ou 2018, la norme Euro 6-2 entraînera une sévérité encore accrue des normes d'émissions... et donc un nouveau renchérissement.

Si les diesels coûtent plus cher, leurs ventes vont, en toute logique, reculer face aux modèles à essence. Pourquoi pas ? Malheureusement, les diesels conservent leur avantage comparatif en matière de consommations et donc de rejets de CO_2 qui leur sont corrélés. Les voitures à gazole consomment en effet de 15 à 20% de moins en moyenne que celles fonctionnant à l'essence sans plomb. Dès lors, paradoxalement, le diesel participe à la lutte contre le réchauffement climatique et aide à respecter les futures normes de 95 grammes sur le CO_2 ! Contrairement aux simplifications abusives d'un certain nombre de personnes mal informées, la question n'est donc pas aussi simple.

Les moteurs à essence, en principe intrinsèquement moins polluants, ont certes beaucoup progressé en matière de consommations, donc de rejets de gaz à effets de serre. Les derniers petits moteurs turbocompressés affichent aujourd'hui de très bonnes valeurs en émissions de CO_2. Seulement voilà, ils deviennent aussi sophistiqués que les... diesels et risquent de voir les taux de panne suivre la même courbe ascendante que celles des moteurs à gazole. Alors que les diesels simples, lents, robustes (et polluants), s'étaient forgés il y a quelques décennies une sacrée réputation de longévité, les dernières études que nous avons pu voir mettent en exergue un taux de panne bien supérieur désormais des moteurs à gazole par rapport aux mécaniques à essence. Et ça va être encore pire avec Euro 6. Mais, comme dans le même temps les moteurs à essence vont vraisemblablement voir leur taux de panne grimper à leur tour...

Évidemment, il y a la solution de l'hybride essence, propre et dont les rejets de CO_2 sont comparables à ceux des diesels. Mais on rajoute ici aussi beaucoup de complexité, de poids (batteries), de surcoût. Les constructeurs européens réservent d'ailleurs cette solution onéreuse à des modèles... chers ! Et, si les hybrides (essence-électrique) du pionnier japonais Toyota sont très fiables, ce n'est pas le cas de nombre de modèles d'autres marques. ■

Le moteur EB Turbo PureTech de PSA Peugeot Citroën, fabriqué depuis 2012 sur le site de la Française de Mécanique, à Douvrin (Pas-de-Calais), est un trois-cylindres essence qui associe des dimensions et un poids réduits à des prestations et des performances inédites à ce niveau de cylindrée.
© PSA PEUGEOT CITROEN

INNOVONS ENSEMBLE, AVEC bpifrance ET LA TRIBUNE

BIOM'UP, ALLIÉ DES CHIRURGIENS

Des pansements chirurgicaux qui guident la cicatrisation d'un organe, un produit qui stoppe les hémorragies ou encore des substituts osseux pour régénérer des os après des fractures... Tous ces produits chirurgicaux innovants ont été mis au point et brevetés par Biom'up, à partir de biopolymères et de collagènes. Cette expertise issue des travaux du Dr Christian Gagnieu, enseignant chercheur à l'INSA de Lyon, a été développée par deux de ses anciens élèves, Patricia Forest et Sylvain Picot. La société qui compte aujourd'hui 45 salariés est née à Saint-Priest (Rhône) en 2005, après qu'ils ont remporté le Concours national d'aide à la création d'entreprises de technologies innovantes organisé par le ministère de la Recherche avec le soutien de Bpifrance. Au moment d'embaucher les premiers ingénieurs et chercheurs de l'équipe, Bpifrance les a épaulés avec des subventions et des aides remboursables. « *Bpifrance a également soutenu de nouveaux programmes de R&D, ainsi que nos projets de développement à l'international en entrant dans notre capital en 2012 à hauteur de 3 millions d'euros, via son fonds Innobio* », souligne Sylvain Picot, cofondateur de Biom'Up. « *Bpifrance nous a aussi ouvert des portes chez d'autres acteurs des biotechnologies, notamment des structures académiques ou auprès de conseils réglementaires, par exemple.* » Il continue de garder des relations étroites avec son conseiller innovation chez Bpifrance et le représentant qui siège à son conseil d'administration. « *Les équipes de Bpifrance nous suivent de près et nous connaissent bien. Et leurs conseils sont pertinents.* »

Biom'Up a réalisé 2,65 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2013, dont un tiers à l'export. Ayant renforcé son équipe commerciale, elle prévoit d'accélérer sa croissance cette année, en particulier aux Etats-Unis et en Allemagne.

Patricia Forest et Sylvain Picot, cofondateurs de Biom'up.

© Biom'up

Entrepreneurs, Bpifrance vous soutient en prêt et capital, contactez Bpifrance de votre région : **bpifrance.fr**

LA TRIBUNE DE...

CLAUDE BARTOLONE, PRÉSIDENT DE L'ASSEMBLÉE NATIONALE

« Ce que je veux pour la métropole du Grand Paris »

La métropole du Grand Paris existera en 2016, si elle sait se doter d'un projet politique et économique fort. Sinon, elle ne survivra pas aux corporatismes politiques et syndicaux qui s'activeront dès après les municipales, estime cet élu de la Seine-Saint-Denis. Il plaide ici pour une autorité métropolitaine forte dont il souhaite prendre la présidence, dans deux ans.

PROPOS RECUEILLIS PAR **JEAN-PIERRE GONGUET**

***LA TRIBUNE* – Vous vous êtes beaucoup impliqué dans la loi sur la métropole de Paris. Mais celle-ci a été rapidement votée, sans forcément que le projet soit encore très clair. Vous souhaitez présider cette métropole en janvier 2016. Comment la concevez-vous aujourd'hui ?**

CLAUDE BARTOLONE – D'abord, il ne faut surtout pas faire « Paris en plus grand ». Ce n'est, en tout cas, pas ce que je veux. Personne n'y a intérêt. Même pas Paris. Cette ville vit 24 heures sur 24, c'est une capitale dont les services publics tournent constamment, avec des fonctionnaires qui commencent à travailler quand il n'y a même pas encore de transports en commun. Et il faudrait continuer à envoyer des infirmières, des enseignants et des policiers à trente ou quarante kilomètres de Paris?

La capitale va avoir de plus en plus de mal à fonctionner et « la main invisible du marché » va continuer à tout désorganiser si l'on n'agit pas.

Cette « main invisible » fait du mal à toute la métropole. La ségrégation sociale est grandissante : les plus riches dans le musée à ciel ouvert qu'est Paris; de l'autre côté du périphérique, les plus humbles dans des cités construites dans les années 1960; et encore plus loin, chassées, les classes moyennes qui n'ont accès ni au logement social, ni à la propriété et ne peuvent s'offrir les loyers du privé. Si nous n'agissons pas, c'est le message social du Grand Paris qui est menacé.

Quelle est la bonne méthode pour que cette métropole fonctionne en 2016, ce qui laisse très peu de temps pour un tel chantier ?

C'est simple : on définit le projet et après on trouve les outils. Autrement cela ne peut pas fonctionner et cela ne fonctionnera jamais. Je suis passionné par cette métropole car j'ai grandi en Seine-Saint-Denis où j'ai occupé tous les postes de responsabilité. Là, j'ai vu que si nous ne faisions rien, c'est le ghetto de la métropole qui nous attendait. C'est pour cela que cette métropole est aussi un projet de société. On trouvera toujours les outils si nous nous mettons d'accord sur ce projet. Le métro du Grand Paris de Nicolas Sarkozy? C'est bien, mais cela ne suffit pas. Les gens ne vont pas le prendre pour aller se balader. En revanche, comment va-t-on utiliser les 73 gares pour commencer à installer les 37000 logements par an qui nous manquent? Comment va-t-on passer de 24% de logements sociaux à 30% en 2030 pour faire société commune? C'est cela le projet. Et il est urgent, car nous sommes déjà dans une société de ghettos. On le voit bien dans certains quartiers. Aucun Francilien ne devra rentrer chez lui le soir attristé de vivre dans un quartier abandonné. Faisons société commune, les outils suivront.

Comprenez-vous la peur de beaucoup d'élus, de droite comme de gauche, de voir émerger une métropole qui ne soit qu'un objet purement technocratique et coercitif ?

Bien sûr. Mais la métropole doit être la mission des élus, pas celle des technocrates. Pourquoi les élus ont-ils remis le débat sur la métropole à après les municipales? Si leur idée est de se faire élire, puis, après, entre eux, de « faire un truc droite-gauche », ce n'est pas la bonne idée. C'est l'inverse qu'il faut faire, parler de projets politiques solides puis, éventuellement, élaborer un compromis.

« Kant a les mains pures, mais il n'a pas de mains », a écrit Péguy. Les élus veulent aussi garder les mains pures. Pourtant, il va bien falloir faire les choses. Les logements à Paris : où les faire alors que tout le monde voit que les réserves foncières sont à l'extérieur? Pour toutes les communes le problème est le même.

Les élus de droite et les communistes ont d'ailleurs autant d'inquiétudes les uns que les autres. Sauf que les premiers ont peur qu'on les oblige à faire du logement social et les seconds ont peur de l'accession à la propriété! Ils doivent comprendre que la richesse d'une métropole c'est sa mixité, les égalités d'accès aux logements, aux transports, aux emplois. La question de la ville intense est au centre de la question métropolitaine. Nous avons tous intérêt à la faire aux meilleurs coûts et pour cela il faut nous projeter dans l'avenir et nous mettre d'abord d'accord sur un projet.

Il y a de grandes intercommunalités comme Plaine Commune ou Grand Paris Seine Ouest (GPSO) qui vont disparaître avec la nouvelle loi. Or, elles fonctionnent bien. Ne faudrait-il pas les maintenir ?

Si celles-ci avaient la force de faire de la péréquation, pourquoi pas? Mais Grand Paris Seine Ouest fait plutôt de la péréquation avec des territoires déjà favorisés. Le raisonnement est celui de Tartuffe : « Je paie pour ne pas voir votre misère. » Il faut arrêter. Quant à Plaine Commune, il faut quand même se rappeler le nombre de bonnes fées qui se sont penchées sur son berceau : c'est Michel Rocard qui, à l'origine, a mis à disposition du territoire les terrains des Magasins réunis. On l'oublie trop, mais le démarrage, c'est cela, le prix exceptionnel de mise à disposition des terrains. Puis Jacques Chirac et Édouard Balladur ont voulu la Coupe du monde de football, la construction du Stade de France et de toutes les infrastructures autour. Vous croyez que toutes les intercommunalités qui se créent ont eu autant de bonnes fées? Maintenant, les grandes sociétés, de la SNCF à SFR, s'y installent parce que le prix du foncier leur est plus acceptable qu'à Paris ou La Défense. Mais cette richesse nouvelle ne se diffuse pas sur le territoire. Il suffit d'aller à La Courneuve pour voir qu'elle ne profite pas de grand-chose.Compte tenu des enjeux économiques et financiers, ces agglomérations, ces intercommunalités n'ont plus la force nécessaire pour maintenir, seules, la solidarité du territoire.

La métropole devra-t-elle reprendre les projets de développement économique comme celui de Saint-Denis-Pleyel ?

C'est un énorme projet, mais ce grand pôle de régénération urbaine, la métropole peut le monter, j'en suis persuadé. Il va falloir être fin sur les partenariats, mais ce sera notre rôle. Nous avons dépollué des territoires de l'autre côté du périphérique parce que l'on connaissait les investisseurs privés qui allaient venir. Avec les anciennes grandes usines, c'est aussi évident. L'Île Seguin ne se redéveloppe pas uniquement sur des fonds privés, comme PSA Aulnay ne se redéveloppera pas uniquement sur des fonds publics. Quand je vois que Siemens y pense, c'est évident qu'il y aura des mélanges public-privé.

Cette métropole doit-elle entraîner une redéfinition du périmètre de la région Île-de-France et de ses compétences ?

La faute majeure serait de penser la métropole sans penser la deuxième couronne, sans penser la région. En ce qui concerne les transports par exemple, nous n'allons pas nous remettre dans l'idée d'un îlot de prospérité qui se débrouille seul. Il faut travailler sur les relations dans la région et, surtout, au-delà de la région. La métropole, ça ne m'est pas tombé dessus du jour au lendemain. En 2008, j'ai écrit un article sur « le

Pour Claude Bartolone, président de l'Assemblée nationale et candidat à la future présidence de la métropole du Grand Paris, *« la métropole est aussi un projet de société. On trouvera toujours les outils si nous nous mettons d'accord sur ce projet ».*
© BRUNO LÉVY

périmètre des cathédrales ». Il est évident que la région doit se repenser dans ce périmètre des cathédrales, Rouen, Amiens, Beauvais, Reims, Sens, Orléans, Chartres.

On vous reproche fréquemment une grosse boulimie politique…

Je ne suis pas avide de pouvoir. Mon parcours le prouve. Ce n'est quand même pas tous les jours qu'un élu, alors qu'il est président du conseil général de la Seine-Saint-Denis, explique qu'il faut en finir avec les départements. Je l'ai fait. Ou qu'il affirme que si un jour il est président de la métropole, il abandonnera tous ses autres mandats. Abandonner la présidence de l'Assemblée nationale? Ce n'est quand même pas rien!

Est-il possible, en deux ans, de combattre la frilosité de certains élus et de mettre sur pied une organisation métropolitaine forte qui puisse stimuler le développement économique?

Chacun se demande aujourd'hui ce que va devenir son territoire, son autorité politique. Il faut être clair : si la métropole se fait sans que l'on ait réfléchi au mille-feuille et à la simplification, cela ne sert à rien. Je rencontre des élus de tous bords. Chaque fois, j'explique qu'il y a des choses non négociables, comme le logement et la mixité sociale. Je comprends bien que des maires aient peur de devenir de simples spectateurs, mais si on ne pense pas à la simplification des procédures et des décisions, à quoi bon faire la métropole? Nous devons apporter aux Franciliens des gages d'efficacité, et cesser de donner le sentiment que nous protégeons nos mandats et nos indemnités. L'État aussi va devoir repenser ses politiques et rationaliser. En ce qui concerne le logement dans la métropole, il disparaît en tant que financeur. Donc la mécanique est enclenchée. La police a déjà préempté la métropole du Grand Paris avec un fonctionnement unique sur cette zone. Ne devrait-on pas réfléchir sur les diplômes et compétences alors que nous avons plusieurs académies sur la métropole? Ou si Roissy rentre dans la métropole cette année, réfléchir à la complémentarité des trois aéroports parisiens?

J'entends bien les inquiétudes des uns et des autres, mais on est dans un enjeu à vingt, trente ans, les convenances personnelles sont secondaires par rapport à ce que l'on est en train de bâtir. Les élus doivent comprendre que l'on n'est plus en lutte entre nous. Nous sommes dans la cour des grands et les décideurs se fichent de savoir s'ils vont venir en Seine-Saint-Denis ou dans les Hauts-de-Seine. Ils viennent à Paris et, pour eux, Paris commence à Roissy. S'ils se sentent en insécurité à Roissy, s'ils ont toujours des transports aussi navrants, vous allez voir les décisions qu'ils vont prendre : ils iront à Londres…

Avec la loi sur le non-cumul des mandats, la suppression de certaines couches du mille-feuille, l'élection au suffrage universel du président de la métropole, pensez-vous voir émerger une nouvelle classe politique pour ce Grand Paris?

Je revendique le fait de pousser des jeunes à se faire élire : ils seront là dans vingt ans pour faire fonctionner cette métropole! Avec le non-cumul des mandats et la réorganisation des collectivités et de l'État, énormément de choses vont bouger. Il y a de la place pour une nouvelle génération d'élus métropolitains.

Mais les élus vont devoir évoluer sous la pression de l'économie comme de la solidarité. Aujourd'hui, Paris est plutôt bien placé pour les centres de décision des grandes entreprises. Mais si notre environnement se dégrade, c'est tellement facile pour elles de bouger. Le numérique aidant, elles changent d'implantation à une vitesse considérable. Il va falloir que les élus le comprennent. Comme ils ont compris pour l'écologie. Il y a quelques années, à droite tout le monde criait lorsqu'on parlait d'environnement. Aujourd'hui, ce n'est plus un sujet identifiant pour les écologistes, tout le monde en parle car chacun a mesuré les conséquences pour la santé et l'économie. Pour le développement économique, la nécessité d'attirer les grandes entreprises comme les start-up, c'est pareil, tout le monde y viendra. Prenez un exemple concret : « Paris-Le Bourget » a de nombreux atouts pour devenir le pilier de l'aérospatial francilien. Demain, le pôle de compétitivité ASTech animé par la région en lien avec la métropole pourra concrétiser un projet majeur, baptisé « Aigle », localisé près de l'aéroport du Bourget, qui permettra de promouvoir des synergies enseignement-recherche et développement-industrie dans le secteur aérospatial, dans la banlieue Nord.

Imaginez le centre aérospatial d'excellence avec Eurocopter au Bourget en 2016, une partie d'Innovation Works et le centre de recherche d'EADS installés dans la métropole. La meilleure preuve de l'attractivité de la métropole, c'est Airbus qui installe l'usine d'Eurocopter en Seine-Saint-Denis.

Pour l'instant la métropole du Grand Paris se résume à un projet de transports. Est-ce vraiment suffisant pour susciter l'adhésion?

Bien sûr que non. Il est vital d'avoir des projets fédérateurs. À l'Assemblée, nous avons mis en place une mission sur la faisabilité d'une Exposition universelle en 2025. Je la soutiens. Je suis attentif aussi aux réflexions du Comité national olympique pour une éventuelle candidature aux JO. Nous avons besoin de ces événements pour unifier notre projet métropolitain, pour donner une date, un horizon aux Parisiens. Ce sont des symboles et des accélérateurs du Grand Paris. Le signal envoyé au monde par Shanghai, Pékin ou Barcelone avec ces événements, c'était leur entrée dans un nouveau monde. Je suis persuadé que nous aurons les Jeux en 2024 ou en 2028. Si c'était en 2024, ce serait génial, ce serait le centenaire des derniers jeux à Paris et le message sera clair : « La France est de retour. » ■

LA MÉTROPOLE DU GRAND PARIS, MODE D'EMPLOI

La métropole du Grand Paris sera créée le 1er janvier 2016 et son président élu par les maires dans le mois. S'il n'y a pas de surprises majeures lors des élections municipales de mars 2014, comme une victoire UMP à Paris, la composition de l'échiquier politique devrait permettre à un candidat socialiste d'être élu : 40 % des communes sont actuellement à droite ou au centre, 20 % sont dans la sphère d'influence communiste et 40 % sont socialistes. Certes, il peut y avoir des bizarreries dans le vote : PC et UMP votant ensemble au nom de leur détestation commune de l'idée même de métropole, ou maires de Petite Couronne votant, toutes tendances politiques confondues, contre un candidat parisien. Hors ces hypothèses-là, un élu socialiste de la Petite Couronne est favori; donc Claude Bartolone qui, dès aujourd'hui, préempte le poste. Reste à savoir bien sûr si, d'ici là, la guerre ranimée entre Claude Bartolone et les proches d'Anne Hidalgo aura pris fin. Claude Bartolone sait en effet se créer des réseaux comme il sait se créer de solides inimitiés qui, de la mairie de Paris aux communistes ou frontistes de gauche de Seine-Saint-Denis, peuvent lui compliquer la vie.

Reste à savoir comment d'ici là le terrain aura été préparé. La mission de préfiguration qui va préparer les conditions juridiques et budgétaires de la métropole du Grand Paris débutera après les élections municipales. Elle est coprésidée par le préfet Jean Daubigny et le président de Paris Métropole, Daniel Guiraud, également maire PS des Lilas. Et elle sera dirigée par un préfet, François Lucas, qui fut conseiller de Jean-Pierre Chevènement au ministère de l'Intérieur : autant dire que l'État maîtrise la mission. Ce qui énerve déjà – première difficulté – les maires et élus métropolitains qui ont peur d'être marginalisés. Cette mission va devoir rendre deux premiers documents d'ici à la fin de cette année. Le premier pour le cadre général juridique et budgétaire de la métropole; le second pour savoir si la métropole doit ou non prendre la place de l'État au sein de l'Epadesa (La Défense).

Puis, mi-2015, le gouvernement ratifiera les ordonnances définissant la métropole et donnera à tout le monde le montant des dotations budgétaires auxquelles chacun pourra prétendre. Le 1er janvier 2016, la métropole est créée et, dans le mois, son président élu. La mission lui donnera alors le rapport définitif, calera avec lui la mise en place du pacte financier et budgétaire la liant aux communes, et mourra de sa belle mort le 31 juillet 2016.

Les grosses difficultés sont d'abord techniques : la question financière et le transfert des recettes des collectivités à la métropole vont être bien sûr au cœur des débats. Mais celle des agents risque d'être encore plus difficile à négocier. D'abord, tous n'ont pas le même statut : les 50 000 agents de la ville de Paris ont un statut propre et des avantages qui présagent de longues et douloureuses grèves si la mission s'avise d'y toucher. Ensuite, certains vont perdre leurs employeurs et nul n'est tenu a priori de les reprendre : les 7 000 à 10 000 agents des intercommunalités qui vont disparaître ou ceux de la fonction publique territoriale en cas de suppressions des départements. Mais la difficulté est surtout politique : la loi ayant été votée très vite et le texte écrit sur un coin de table, tout le projet métropolitain est à faire. Or, la mission de préfiguration est mal née : ce sera une structure dirigée par des hauts fonctionnaires dépendant d'un gouvernement qui n'a jamais dit quel était son projet économique et politique pour la métropole et qui seront sans cesse critiqués par des élus – qui ne sont en aucun cas d'accord entre eux sur ce qu'ils veulent – et des syndicats fortement implantés qui ne céderont rien. Cette métropole peut donc se réduire à une peau de chagrin sous les coups de boutoir des corporatismes divers. ■

J.-P.G.

MÉTROPOLES

MUNICIPALES 2014 VOTE

Jusqu'aux élections municipales de fin mars, *La Tribune* continue d'analyser les enjeux du scrutin dans les dix principales villes françaises. Cette semaine : Bordeaux, qui se projette dans l'avenir en métropole de rang européen. Mais, pour cela, l'économie bordelaise va devoir passer la vitesse supérieure.

Bordeaux, un rêve européen

L'arrivée du quartier d'affaires Euratlantique, avec ses 300 000 m² de bureaux et ses 40 000 m² de commerces suivra celle de la ligne grande vitesse Tours-Bordeaux. © Y. TOHMÉ ARCHITECTES & ASSOCIÉS

PAR **NICOLAS CÉSAR,** À BORDEAUX, *OBJECTIF AQUITAINE*
@Nico33news

Il y a encore dix ans, Bordeaux était surnommée la « belle endormie ». Aujourd'hui, la capitale de l'Aquitaine caracole dans le peloton de tête des classements : première destination privilégiée des jeunes cadres parisiens (étude Cadremploi en mars 2013), première ville française pour investir dans l'immobilier neuf (baromètre Explorimmoneuf en mai 2012), deuxième ville française la plus attractive pour une implantation d'entreprise, d'après une enquête CSA en 2012... Sous l'impulsion de son maire, Alain Juppé (UMP), qui a profité de l'arrivée du tramway pour transformer la ville, Bordeaux est redevenue attractive.

Mais, « *contrairement à certaines agglomérations telles que Lyon, Lille ou encore Nantes, qui ont déjà réussi à opérer des mutations décisives ces vingt dernières années, le rayonnement futur de la métropole bordelaise se joue aujourd'hui* », estime Vincent Feltesse, le président PS de la Communauté urbaine de Bordeaux (CUB, qui rassemble 28 communes), également candidat aux municipales à Bordeaux. Face à Alain Juppé, qui espère aussi devenir... président de la CUB. Malgré leurs divergences, les deux hommes politiques partagent le même objectif : faire de Bordeaux une métropole d'1 million d'habitants, de rang européen, à l'horizon 2030.

Pour y parvenir, tous deux sont convaincus qu'il faut développer les infrastructures. La future métropole multiplie donc les grands projets : ligne à grande vitesse Tours-Bordeaux à l'été 2017, Cité des civilisations du vin, nouveau stade, création d'une salle de spectacles de 10 000 places à Floirac, de deux nouvelles lignes de tramway d'ici à 2018, construction d'un nouveau pont Jean-Jacques–Bosc... Bordeaux, il est vrai, est réputée pour ses « bouchons » routiers, une vilaine tache dans l'aura de son attractivité. Pour tenter d'y remédier, la rocade va être entièrement mise à 2x3 voies d'ici à 2020. Un nouveau pont, Jacques–Chaban-Delmas, a déjà été inauguré en mars 2013. Et, le 10 janvier, des stations de véhicules électriques en autopartage « Bluecub » ont été installées dans la ville.

LA LGV METTRA LA VILLE À 2H05 DE PARIS EN 2017

Mais l'économie bordelaise doit aussi franchir un cap pour accueillir ces nouveaux habitants. « *Il faudra leur trouver du travail, y compris à la femme qui suit son mari muté* », souligne Alain Juppé. À ce titre, le projet métropolitain vise la création de 75 000 emplois d'ici vingt ans. Aujourd'hui, avec 3 000 emplois nets créés dans la CUB par an, le compte n'y est pas. Seules quelques grandes entreprises, comme Cdiscount, leader de l'e-commerce, ont leurs sièges sociaux ici. La LGV Tours-Bordeaux, qui mettra Bordeaux à 2h05 de Paris à l'été 2017, pourrait changer la donne, en facilitant l'implantation de sociétés de services à Bordeaux et de cadres parisiens. Un quartier d'affaires d'envergure internationale, « Euratlantique », doit justement arriver avec la LGV. C'est une opération d'intérêt national : 300 000 m² de bureaux, 40 000 m² de commerces, 15 000 nouveaux logements vont être érigés sur 738 hectares autour de la gare, à Bordeaux, Bègles et Floirac. « *Au total, 5 milliards d'euros vont être investis* », estime Philippe Courtois, directeur général d'Euratlantique. Ce qui devrait amener 25 000 emplois dans le tertiaire.

Mais, « *en ces périodes de restriction budgétaire, nous devrons faire des choix* », prévient Vincent Feltesse. Sa priorité sera de soutenir les filières émergentes comme le laser, et en particulier le numérique, tout en renforçant les secteurs clés tels que l'aéronautique et le vin.

La Cité numérique Bordeaux-Métropole Aquitaine, qui sera livrée en 2015, a pour objectif de catalyser les projets clés dans plusieurs domaines : TIC-santé, animation 3D, jeu vidéo m-commerce, numérisation et scénarisation du patrimoine. Elle devrait créer 650 emplois dans ses 27 000 m² de locaux à Bègles. L'investissement total s'élève à 35 millions d'euros. « *Actuellement, la filière numérique représente plus de 15 000 emplois directs sur l'agglomération bordelaise* », précise Vincent Feltesse, qui fut directeur de la campagne numérique de François Hollande.

L'autre grand enjeu de la prochaine mandature de la CUB sera d'accueillir ces nouvelles populations, tout en luttant contre la spéculation immobilière. Alain Juppé veut construire 60 000 logements dans les vingt prochaines années dont 55% seront « aidés » (20% en accession sociale à la propriété et 35% à loyer modéré). De son côté, Vincent Feltesse a lancé l'opération 50 000 logements à 500 mètres des axes de transports pour « *faire revenir les familles en centre-ville* ». La métropole est en marche. Mais, le plus dur reste à faire : la rendre attractive et « humaine ». ■

Alain Juppé, maire de Bordeaux
« NOUS ALLONS CRÉER UN CONSEIL DES ENTREPRENEURS POUR LIBÉRER LES ÉNERGIES »

© JEAN-PIERRE MULLER / AFP

***LA TRIBUNE* – Que manque-t-il à l'agglomération bordelaise pour devenir une métropole européenne ?**
ALAIN JUPPÉ – Pour un bon développement de l'agglomération nous avons besoin d'infrastructures supplémentaires. Pour la mise à 2x3 voies de la rocade, nous sommes favorables à une mise en concession qui permettrait à la CUB de faire des économies et d'achever les travaux en cinq ou six ans. Pour alléger de manière significative la rocade, il nous faudra aussi travailler à un délestage du trafic des poids lourds via une autoroute ferroviaire et la création de barreaux routiers de raccordement avec les autoroutes. Nous songeons aussi à des solutions alternatives pour une liaison rapide entre Bordeaux et l'aéroport de Mérignac.

De nombreux décideurs estiment que l'économie bordelaise doit franchir un cap. Comment comptez-vous la renforcer ?
Nous avons aujourd'hui des entreprises performantes – je pense bien sûr au secteur aéronautique et spatial qui emploie plus de 5 000 personnes en Gironde – des pôles d'excellence de qualité mais qui mériteraient d'être valorisés, des PME au savoir-faire reconnu, un territoire attractif et qui le sera encore davantage avec l'arrivée de la LGV, une université forte de chercheurs et d'ingénieurs de talent... Bref, les atouts sont là, mais il reste encore des verrous à faire sauter pour libérer les énergies d'entrepreneurs souvent freinés par les lourdeurs administratives. À cet égard, nous allons restaurer le dialogue, entretenir la confiance en créant un conseil des entrepreneurs destiné à faire remonter les idées et les attentes. En outre, nous allons également faire naître de nouvelles pépinières pour les créateurs d'entreprises.

Quels leviers envisagez-vous d'utiliser afin de maîtriser les prix du foncier et du logement ?
Le meilleur moyen de maîtriser la hausse des prix et des loyers, c'est d'augmenter l'offre de logements. Prenons l'exemple de Lyon qui a su développer un vrai programme foncier en dotant ses services de personnel et de lignes budgétaires supplémentaires, en définissant avec eux une stratégie pour anticiper et acheter au juste prix des terrains. À Bordeaux, nous avons déjà diversifié les outils et les méthodes d'aménagement : ZAC privée à Ginko, ZAC publique à Bastide Niel, urbanisme négocié aux bassins à flot et à Brazza. ■ **PROPOS RECUEILLIS PAR N.C.**

ISRAËL

Tsahal, l'armée israélienne, va regrouper plusieurs de ses bases dans le Néguev. Parallèlement, un parc industriel sera créé à Beer-Sheva, chef-lieu de ce Sud déshérité et semi-désertique. Des dizaines d'entreprises, ainsi que des institutions publiques et universitaires, y seront réunies.

Beer-Sheva, la future « cybercapitale » d'Israël

PAR **PASCAL LACORIE**
À JÉRUSALEM

« *Faire fleurir le désert du Néguev.* » Ce vieux rêve de David Ben Gourion, le père fondateur d'Israël, resté longtemps à l'état de mirage, va devenir réalité. L'armée israélienne s'est en effet lancée dans une des plus grandes opérations d'aménagement du territoire de l'histoire du pays. La moitié des bases installées dans la région de Tel Aviv, surpeuplée, vont déménager avec armes et bagages vers un Sud semi-désertique, qui s'étend sur la moitié du pays, mais qui abrite moins de 10% de la population. Cet exode va concerner 30000 soldats et officiers avec leurs familles. Une vingtaine de bases installées dans le centre du pays vont être évacuées. Dans un premier temps, l'aventure se matérialisera dès 2015 par l'ouverture d'une « mégabase » d'entraînement. Puis viendront deux autres bases réservées à des unités d'élite spécialisées dans les renseignements militaires, la cyberguerre, les écoutes et l'espionnage. Bref, le nec plus ultra de la haute technologie militaire, dont une partie des installations seront souterraines, à titre de précaution.

Pour compléter le tableau de ce qui pourrait se transformer à terme en une nouvelle Silicon Valley, Beer-Sheva, la capitale du Néguev, va devenir la « cybercapitale » d'Israël, selon l'expression de Benjamin Netanyahu, le Premier ministre. Un parc industriel va être créé dans cette ville regroupant des dizaines d'entreprises privées israéliennes et étrangères, ainsi que des institutions publiques et universitaires. Ce site abritera également une nouvelle École supérieure de la science et de la technologie, ainsi qu'un centre de développement spécialisé dans les « cyberétudes ». Plusieurs entreprises ont joué le rôle de pionniers en s'installant d'ores et déjà à Beer-Sheva, tels EMC, un groupe informatique américain, et l'allemand Deutsche Telekom. D'autres devraient suivre. IBM et Lockheed Martin ont ainsi annoncé leur intention d'ouvrir des centres de R&D dans ce parc technologique, qui emploiera à terme 10000 salariés. Pour financer cette opération qui comprend la construction de logements, d'infrastructures, de routes, Citicorp et Morgan Stanley, deux banques d'affaires américaines, se sont déjà mises sur les rangs. L'enjeu est de taille : 9 milliards de dollars d'investissements.

« LES MULTINATIONALES FONT LA QUEUE... »

Un pactole, qui a de quoi attiser bien des appétits locaux, mais aussi étrangers. Le gouvernement israélien veut d'ailleurs jouer la carte de l'ouverture. « *Nous sommes bien conscients des problèmes de sécurité liés à des contrats passés avec des firmes étrangères, mais nous souhaitons avant tout stimuler la concurrence et attirer le maximum d'expertises et de savoir-faire dans tous les domaines* », souligne le lieutenant-colonel Zvi Peleg, qui supervise les appels d'offres du ministère de la Défense. « *Les multinationales ont compris qu'il y avait des occasions à saisir et elles commencent à faire la queue* », observe Moshe Yaalon, le ministre de la Défense.

Sur le terrain, tout a été pensé pour attirer les officiers de carrière. La base d'entraînement aura des allures de « vraie » ville, avec un auditorium, trois synagogues, des terrains de sport et, bien entendu, toutes les installations militaires traditionnelles, tels des stands de tir et des sites de simulation de combats. Selon le lieutenant-colonel Shalom Alfassy, un des responsables du projet, les classes d'enseignement et les bibliothèques seront équipées du dernier cri en matière d'informatique. Écologie oblige, l'armée s'est engagée à construire le plus vert possible. Résultat : les installations, qui s'étendront sur 250000 m², ont été conçues de telle façon qu'elles seront pratiquement autosuffisantes, grâce à une énergie solaire disponible à profusion et à une isolation des bâtiments qui devrait permettre de « *réduire l'utilisation de l'air conditionné au minimum* », précise le lieutenant-colonel Shalom Alfassy.

Le déménagement ne constituera toutefois pas seulement une manne pour le Néguev. Le gouvernement veut faire d'une pierre deux coups en tentant de casser la spéculation immobilière effrénée dans et autour de Tel Aviv. Les bases évacuées vont libérer des terrains à construire. Une aubaine dans un pays où les prix de logements ont grimpé de 72% en sept ans, devenant inabordables pour la majorité des classes moyennes, qui se sont révoltées durant l'été 2011. Plusieurs centaines de milliers de manifestants étaient descendus dans les rues lors de la plus impressionnante vague de contestation sociale qui a déferlé dans le pays, pour dénoncer la forte spéculation provoquée par la pénurie d'habitations à prix abordables. Un appartement de taille modeste peut ainsi atteindre le demi-million d'euros.

Une partie des investissements dans le Néguev sera d'ailleurs financée par la vente de ces terrains. Yaïr Lapid, le ministre des Finances, espère que 35000 logements, dont 9000 habitations sociales, pourront ainsi être érigés, ce qui devrait en principe se solder par une baisse des prix. Les experts restent toutefois sceptiques, tant la demande est forte. Quitter la région de Tel Aviv n'est toutefois pas du goût de tous les officiers de carrière. Nombre d'entre eux veulent rester au cœur de la capitale économique et culturelle, de l'endroit le plus « branché » du pays. Selon un récent sondage réalisé auprès des officiers des renseignements militaires, 53% d'entre eux ne souhaitent pas émigrer vers le Sud. Certains ont prévenu qu'ils n'hésiteraient pas à abandonner l'uniforme pour pantoufler dans la myriade d'entreprises de high-tech, autour de Tel Aviv, qui ne demandent qu'à embaucher ces militaires d'élite.

Les critiques viennent aussi des organisations de défense des droits de l'homme à propos du sort réservé aux Bédouins du Néguev, qui représentent un tiers de la population. Ceux-ci redoutent d'être une fois de plus les laissés-pour-compte de ce vaste plan d'aménagement. « *Nous habitons ici, mais personne ne daigne nous consulter* », déplore Rawia Abourabia, une avocate bédouine installée à Beer-Sheva. L'armée répond que les Bédouins vont eux aussi bénéficier de l'arrivée en masse des militaires. Selon le lieutenant-colonel Shalom Alfassy, les travaux de construction vont permettre de donner du travail à 20000 ou 30000 salariés, tandis que 2000 à 2500 autres emplois devraient être créés ensuite par les entreprises. Bref, l'aubaine est censée l'être pour tous... ■

Au plein cœur du désert du Néguev poussent les bâtiments destinés à accueillir 30000 soldats et officiers israéliens et leurs familles.
© ARKE38 / SHUTTERSTOCK.COM

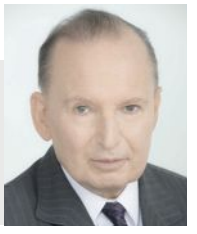
LES MATINALES des TRAVAUX PUBLICS

Petit déjeuner économique sur le thème :

« Modèle social français et compétitivité, l'équation impossible ? »

animé par Phillipe MABILLE
Directeur adjoint de la rédaction de La Tribune

avec notre invité
Raymond SOUBIE
Président des sociétés de conseil Alixio et Taddeo



Mercredi 19 mars 2014 à 8 h 15
Maison des Travaux Publics
3, rue de Berri - 75008 Paris

Renseignements et inscription : matinalestravauxpublics@latribune.fr

Un événement LA TRIBUNE en partenariat avec LES TRAVAUX PUBLICS FÉDÉRATION NATIONALE

La ministre des Droits des femmes, Najat Vallaud-Belkacem, entourée *(de g. à d.)* de Nadia Pellefigue, vice-présidente de la région Midi-Pyrénées, Gaëlle Abily, vice-présidente de la région Bretagne, Naïma Charaï, vice-présidente de la région Aquitaine, Nathalie Lanzy, vice-présidente de la région Poitou-Charentes, Alain Rousset, président de la région Aquitaine et de l'Association des Régions de France, François Bonneau, président de la région Centre et Pierre de Saintignon, vice-président de la région Nord-Pas-de-Calais. © RAZAK

Égalité professionnelle

Les régions passent à l'action

Depuis la création du ministère des Droits des femmes, en 2012, les initiatives se multiplient pour faire avancer l'égalité professionnelle en France. Neuf régions se sont distinguées dans ce domaine.

SAMEDI 8 MARS 2014. Les femmes sont à l'honneur. Le président de la République en personne veut occuper largement le champ médiatique. Après l'adoption en première lecture du projet de loi sur l'égalité « réelle » entre les femmes et les hommes, la ministre Najat Vallaud-Belkacem, également porte-parole du gouvernement, a démontré son habileté à garder le sourire en période agitée. À droite aussi, la question fait l'unanimité.

Aujourd'hui, les femmes sont majoritaires dans notre pays : elles représentent 51,7 % de la population totale et 48 % de la population active ; plus d'un consommateur sur deux et plus d'un électeur sur deux (53 %). Les politiques, comme les responsables économiques, en sont parfaitement conscients. Il est grand temps de leur accorder toute l'attention qui devrait naturellement leur revenir. Et ce, sur tout le territoire.

Au plan national, 66,2 % des femmes entre 15 et 64 ans sont actives. Elles constituent 76,8 % des employés, 50,6 % des professions intermédiaires, 39,5 % des cadres et professions intellectuelles supérieures, 17,6 % des ouvriers.

Mais qu'en est-il en régions ? Existe-t-il des différences ? En effet, des singularités régionales persistent. En Île-de-France et en Rhône-Alpes, les femmes comme les hommes bénéficient de forts taux d'emploi. Inversement, dans les territoires d'outre-mer, le Nord-Pas-de-Calais et le Languedoc-Roussillon, les femmes peinent plus que les hommes à trouver un poste. Elles y sont les moins représentées. Selon les résultats d'une étude de la Dares, en Corse, leur participation au marché du travail est de 15 % en deçà de celui des hommes, alors qu'en Limousin elles y sont comptabilisées quasiment à parts égales, avec 5,5 % d'écart.

En matière de salaires, aucune région de France n'offre des niveaux de salaire égaux à ceux des hommes. Comparées à l'écart moyen établi en 2010 à 19,7 % au plan national, la Guadeloupe, la Guyane, la Martinique et La Réunion affichent « seulement » 12 % de différence sur les fiches de paie en fin de mois. En Alsace, Rhône-Alpes, Île-de-France, Franche-Comté et Lorraine, l'écart est supérieur à 21 %.

Les régions où les salaires sont les plus élevés sont généralement identiques pour les femmes et les hommes. En Île-de-France, le salaire mensuel net moyen en équivalent temps plein reste nettement supérieur (2 600 euros) aux autres régions (entre 1 800 et 2 200 euros). C'est aussi en région parisienne que l'on va retrouver le plus de femmes à des postes à responsabilités et que l'on enregistre une meilleure répartition des métiers.

UNE DISPARITÉ ENTRE HOMMES ET FEMMES SELON LES RÉGIONS

En revanche, certaines régions, comme la Lorraine, très marquée industriellement jusqu'à ces dernières années, par le secteur minier notamment, séparent encore pour une large part les femmes et les hommes dans des métiers différents. Cette division se traduit tant en terme de salaires que de capacité d'emplois.

C'est aussi dans ces régions que les femmes sont les plus engagées pour faire valoir leurs droits à l'égalité professionnelle. En PACA, Franche-Comté et Lorraine, on a assisté à une multiplication ces dernières années des initiatives et des négociations au sein des entreprises. Le rattrapage devrait se traduire prochainement dans les statistiques.

À fin 2013, au-delà des 400 entreprises qui ont été mises en demeure, 2 700 entreprises ont envoyé leurs plans pour résorber les inégalités et établir l'égalité des rémunérations. L'engagement est massif, et vient de tous les territoires. Chaque entreprise doit déposer son dossier auprès des services de la Direccte. Si elles ne le font pas, elles sont mises en demeure et ont 6 mois pour se conformer avec la loi. Passé ce délai, le directeur régional évalue la situation en fonction du contexte et des efforts déployés par l'entreprise. La sanction peut atteindre 1 % de la masse salariale par mois de carence. Jusqu'à présent, quatre entreprises ont été mises à l'amende.

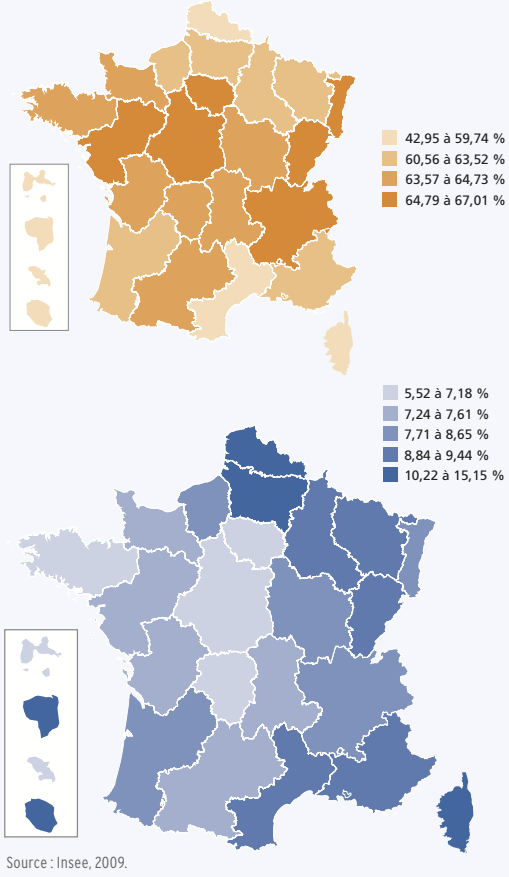
La nouvelle disposition prévue dans le projet de loi adopté en première lecture pour une réelle égalité entre les femmes et les hommes, qui oblige toute entreprise désireuse de soumissionner un marché public de montrer patte blanche en matière d'égalité professionnelle va plus encore contraindre les entrepreneurs à accélérer le mouvement.

Depuis 2012, la ministre des Droits des femmes, dans une logique politique du « pas à pas », a décidé, avec un budget limité, de s'appuyer sur les territoires pour mener une politique adaptée au terrain et, simultanément, inviter les régions à s'emparer du sujet. Neuf territoires d'excellence pour l'égalité professionnelle déploient les initiatives pour accélérer la mutation de la société. Échanges de bonnes pratiques, séminaires de sensibilisation, tables rondes sur l'équilibre entre la parentalité et la vie professionnelle…

En Aquitaine, Bretagne, Centre, Île-de France, Midi-Pyrénées, Nord-Pas-de-Calais, Poitou-Charentes, La Réunion et Rhône-Alpes, les institutions publiques et les sociétés privées mènent et quantifient leurs actions concrètes. Pour un meilleur accompagnement des PME et des TPE et, notamment, la réduction de l'éloignement du marché du travail des bénéficiaires du congé parental sans solution d'emploi à la sortie.

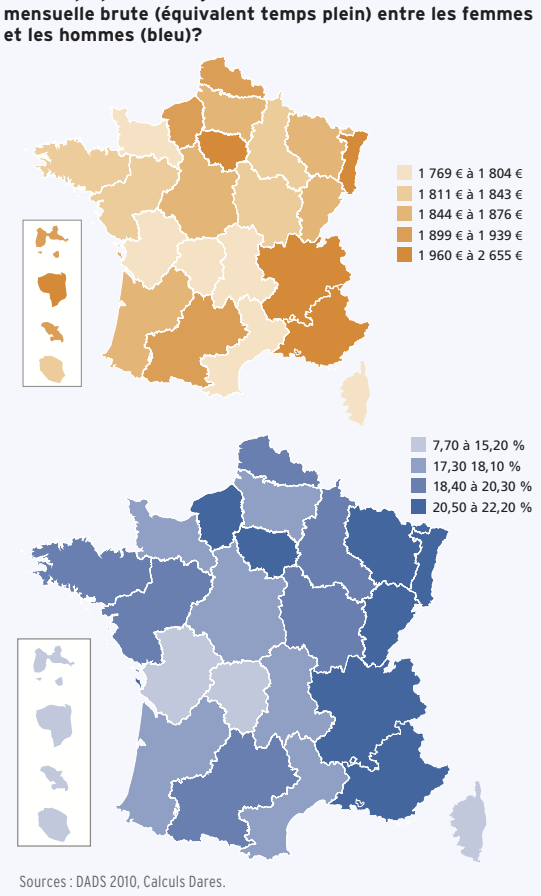
Dans la région Centre, par exemple, l'opération « 1 000 pères O'Centre » présente une plateforme sur le web. Elle invite les hommes à s'impliquer en

A **Taux d'emploi global (orange) er écart de taux d'emploi entre les femmes et les hommes (bleu).**



Source : Insee, 2009.

B **Montant moyen de rémunération globale équivalent temps plein (orange) et écart de rémunération mensuelle brute (équivalent temps plein) entre les femmes et les hommes (bleu)?**



Sources : DADS 2010, Calculs Dares.

avec LA BANQUE POSTALE

CHIFFRES CLÉS

LES FEMMES DANS L'ENTREPRISE

Écarts de salaire

• À temps plein, les hommes gagnent 16 % de plus que les femmes et plus de 31 %, tous temps de travail confondus. Selon les données 2010 de l'Insee, le salaire mensuel net moyen des hommes est de 2 263 euros (équivalent temps plein), et de 1 817 euros pour les femme. Dans le privé, le salaire des femmes est inférieur de 28 % à celui des hommes, à fonctions égales.

Responsabilités

• Le taux de féminisation des conseils d'administration des sociétés du CAC 40 croît : il est passé de 10,7 % en 2009 à 28,2 % en 2013. Mais à ce jour, on ne compte aucune femme PDG au CAC 40, et seulement 10 % dans les comex. 32 % des entreprises du CAC 40 ne comptent aucune femme dans leur comex. Au sein du SBF 120, une seule femme préside.

Temps partiels et retraites

• En 2011, 30,1 % des femmes salariées travaillent à temps partiel, contre seulement 6,9 % des hommes. Les femmes représentent 75 % des salariés à bas salaires. À l'âge de la retraite, les femmes sont d'autant plus lésées. En 2008, le montant de pension des hommes retraités atteignait en moyenne 1 749 euros par mois. Celui des femmes reste inférieur de 42 %.

Catherine Charrier-Leflaive, directrice des ressources humaines de La Banque Postale

« Nous nous sommes donné les moyens de créer l'égalité »

Sur 20 000 salariés, 61 % des employés de La Banque Postale sont des femmes. La politique en faveur de l'égalité du groupe joue un rôle capital sur le territoire.

Pourquoi et comment La Banque Postale s'est-elle emparée du sujet sur l'égalité professionnelle ?

La Banque Postale est une jeune banque. Elle est née en 2006. Mais nous nous sommes dès l'origine donné les moyens de créer l'égalité. Et de renforcer la mixité à tous les niveaux de responsabilités, dans tous les types d'emplois, en nous appuyant bien sûr, en premier lieu, sur les critères de compétence. Nous avons signé plusieurs accords en faveur de l'égalité professionnelle. Le Groupe La Poste a reçu le label « égalité femme-homme » de l'Afnor, en 2006. En 2008, nous nous sommes engagés pour favoriser l'accès aux responsabilités des femmes dans le management opérationnel et supérieur. En 2009, nous avons signé un accord portant sur la diversité, l'égal accès aux emplois des seniors, pour que chacun bénéficie des mêmes chances et des mêmes possibilités de progression. En avril 2013, nous avons conclu avec IMS-Entreprendre pour la cité une charte de la diversité. Nous avons signé un accord Contrat de génération pour accompagner nos salariés(e)s dans toutes les étapes de la vie professionnelle, qu'il s'agisse de la maternité, l'adoption, les gardes d'enfant, pour pouvoir disposer d'autorisation d'absence. Enfin, nous avons signé en janvier dernier un accord portant sur le télétravail, qui permettra à tous nos collaborateurs de mieux concilier vie professionnelle et vie personnelle.

Nous nous intéressons également à l'accession des femmes aux comités exécutifs et aux instances dirigeantes des entreprises. Nous avons donc copiloté une étude ayant donné lieu à 60 interviews de femmes dirigeantes au cours desquels leurs parcours ont été analysés. Cette analyse couvre des secteurs d'activité variés (industrie, services, distribution). Les conclusions de ce travail seront présentées le 29 avril à 19 h à l'auditorium du barreau de Paris, lors de l'assemblée générale de l'AFMD (Association française des managers de la diversité).

« Les femmes constituent 61 % des salariés de La Banque Postale et elles dirigent la moitié des centres financiers de La Poste », souligne Catherine Charrier-Leflaive. © J. MILLET

Quelle place est accordée aux femmes à La Banque Postale ?

Sur tout le territoire, 20 000 personnes travaillent pour La Banque Postale et les services financiers de La Poste. 61 % des salariés sont des femmes ; elles sont 35 % parmi les cadres stratégiques (figurant parmi le top 100 des managers). Nous avons été particulièrement attentifs aux nominations dans nos instances dirigeantes : le comex de La Banque Postale compte 33 % de femmes ; il en va de même au conseil d'administration.

En termes de rémunérations, des enveloppes sont dédiées à la résorption des écarts de salaires entre les deux sexes. Pour chaque poste à pouvoir, il est fait obligation d'avoir une candidature féminine. Tous les gestionnaires de carrière sont sensibilisés ; nous encourageons en outre les parcours croisés entre les postes opérationnels et les postes fonctionnels. C'est sur ce point qu'il nous reste un axe réel de progrès : les femmes restent majoritaires sur les fonctions support.

Pour faire avancer la mixité de nos métiers, nous menons une importante politique de formation, avec des échanges de bonnes pratiques, du mentoring, du coaching. Notre politique répond à une réelle ambition sociale ; nous souhaitons véritablement améliorer la qualité de vie de nos salariés au travail ; c'est une priorité, et les femmes sont en première ligne pour en bénéficier.

Comment appliquez-vous votre politique en faveur de l'égalité en régions ?

Notre politique est nationale mais elle s'applique dans tous nos territoires. La Banque Postale est une banque des territoires, filiale d'un groupe qui compte 17 000 points de contact en France. Nous disposons, avec les services financiers de La Poste, de 23 centres financiers (Limoges, Rouen, Montpellier, Nantes, Bordeaux…) sur tout le territoire. Chacun emploie de 400 à 1 400 personnes ; 50 % des centres sont dirigés par des femmes.

Cette féminisation de notre entreprise est liée à notre histoire. Au sein même du groupe La Poste, sur 240 000 salariés, 51 % sont des femmes. Il existe une réelle entraide entre les femmes aux différents niveaux de l'entreprise. C'est très important. Les femmes ne sont pas isolées, elles bénéficient sans doute plus facilement qu'ailleurs d'horaires qui leur permettent d'allier vie privée et vie professionnelle.

L' « EQUAL PAY DAY »

L'association Business and Professional Women milite dans le monde entier en faveur des femmes entrepreneurs et managers. Chaque année, cette fédération calcule combien de jours supplémentaires sont nécessaires aux femmes pour gagner autant que les hommes. Résultat de l'étude : pour obtenir le même salaire qu'un homme qui aurait travaillé jusqu'au 31 décembre 2013, une femme devrait travailler jusqu'au 7 avril 2014… Soit 3 mois et 7 jours de plus.

DES ACTIONS LOCALES CONTRE STÉRÉOTYPES

Le 13 février, dans le département des Yvelines, la rencontre « Agir pour une meilleure articulation des temps de vie » a fait débattre des salariés, des syndicalistes et des chefs d'entreprise, avec le soutien du cabinet Emergence. La Haute-Normandie, par l'intermédiaire de son préfet et de 27 signataires, a de son côté adopté le Protocole départemental de prévention et de lutte contre les violences. En 57 actions, le but est de mieux repérer les femmes possiblement concernées, d'améliorer la prise en charge, via des centres d'hébergement, un accompagnement d'aides sociales et un traitement judiciaire.

Le département de la Haute-Saône a pour sa part souhaité en ce début d'année informer les lycéennes sur les possibles carrières qui leur sont offertes dans le monde de la science grâce à un plan d'action, baptisé « Physique de femmes », mis au point avec le CNRS.

En Limousin, le concours « L'envol au féminin » vise à identifier et promouvoir l'entrepreneuriat au féminin.

Le ministère de Najat Vallaud-Belkacem a fait de l'ouverture aux femmes de toutes les branches professionnelles sa priorité 2014.

Pour pallier la faible mixité des métiers (aujourd'hui seulement 12 % des professions sont réellement mixtes en France), des actions vont essaimer dans toute la France. Un des objectifs est de convaincre les jeunes, en particulier, de se libérer des stéréotypes qui cantonnent une fille à épouser un métier consacré à la petite enfance alors qu'un jeune homme aurait toutes compétences à devenir chirurgien… La lutte contre les archaïsmes n'est pas terminée. Mais le message, à force d'être martelé, finira par être entendu. ■

faveur de l'égalité professionnelle en leur expliquant pourquoi et comment celle-ci est bénéfique non pas pour l'un des deux sexes, mais bel et bien pour l'équilibre de tous.

VISIONS

IDÉES

Les « big » débouchés du big data

Santé, transports, produits de consommation, électricité… l'exploitation des données ouvertes publiques et privées pourrait générer 3 milliards de dollars par an, selon le McKinsey Global Institute.

© DR

NIGEL SHADBOLT
L'UN DES FONDATEURS DE L'OPEN DATA INSTITUTE

© MCKINSEY_MGI

MICHAEL CHUI
MEMBRE DU MCKINSEY GLOBAL INSTITUTE, SPÉCIALISTE DES DONNÉES MASSIVES

On a longtemps pensé que si le gouvernement et le secteur privé acceptaient de partager leurs données plus librement et autorisaient leur traitement, des solutions nouvelles à d'innombrables problèmes sociaux, économiques et commerciaux pourraient surgir. On imagine à peine à quel point cette idée est juste.

Même les plus ardents défenseurs des données ouvertes semblent avoir sous-estimé le nombre d'idées et d'activités rentables possibles. Plus de 40 gouvernements se sont engagés à ouvrir leurs données électroniques (informations météorologiques, statistiques sur la criminalité, données des réseaux de transports, entre autres) aux entreprises et aux consommateurs. Le McKinsey Global Institute estime que la valeur annuelle des données ouvertes dans l'éducation, les transports, les produits de consommation, l'électricité, le pétrole et le gaz, les services de santé et le crédit à la consommation pourrait atteindre 3 milliards de dollars.

Ces avantages se matérialisent sous la forme de meilleurs produits et services. Ils créent une plus grande efficacité dans les entreprises, pour les consommateurs et pour les citoyens. Le champ d'application est vaste. Par exemple, en s'appuyant sur des données provenant de divers organismes gouvernementaux, la Climate Corporation (récemment rachetée 1 milliard de dollars par Monsanto) a étudié trente années de données météorologiques, soixante ans de données sur les rendements agricoles et quatorze téraoctets d'informations sur les types de sol pour créer des produits d'assurance sur mesure.

De même, des informations en temps réel sur la circulation et les transports sont consultables sur des applications pour smartphones, pour informer les utilisateurs sur l'arrivée du prochain bus ou pour leur permettre d'éviter les embouteillages. Et en analysant des commentaires en ligne sur leurs produits, les fabricants peuvent savoir pour quelles fonctions les consommateurs sont le plus disposés à payer, et développer leur activité et leurs stratégies d'investissement en conséquence.

Les occasions ne manquent pas. Toute une série de start-up à données ouvertes sont en train de voir le jour à l'Open Data Institute (ODI) de Londres, qui se concentre sur l'amélioration de la responsabilité des entreprises, la fourniture de services de santé, d'énergie, de finances, de transports et sur beaucoup d'autres secteurs d'intérêt public.

Les consommateurs en sont les principaux bénéficiaires, en particulier sur le marché des biens de consommation courante. On estime que les consommateurs qui prennent des décisions d'achat plus éclairées dans tous les secteurs pourraient représenter près de 1,1 milliard de dollars par an. Des agrégateurs tiers permettent dès à présent de comparer les prix entre des boutiques dématérialisées en ligne et des magasins de détail classiques. D'autres permettent de comparer les niveaux de qualité et de sécurité des données (tirées, par exemple, des rapports d'incidents officiels), ainsi que des informations sur la provenance des aliments et sur les pratiques des producteurs en matière de respect de l'environnement et des méthodes de travail.

Prenons l'industrie du livre : le catalogue de certaines librairies était autrefois une information confidentielle. Les clients, les concurrents et même les fournisseurs avaient rarement connaissance du stock. Aujourd'hui, les librairies non seulement communiquent sur leur stock, mais aussi sur la date d'arrivée des commandes de leurs clients. Si elles ne procédaient pas de la sorte, elles seraient exclues de sites d'agrégation de produits qui influencent de nombreuses décisions d'achat.

Le centre de données de Telefónica, à Madrid. L'opérateur espagnol a lancé en 2013 un vaste « programme de confiance numérique » pour rassurer les consommateurs sur l'exploitation de leurs données personnelles.
© TELEFONICA

VERS UNE CONSOMMATION PLUS RESPONSABLE ?

Le secteur de la santé est une cible de choix pour faire de nouvelles économies. En partageant les données de traitement d'une vaste population de patients, les fournisseurs de soins peuvent mieux identifier les pratiques qui peuvent permettre d'économiser 180 millions de dollars par an.

La start-up à données ouvertes Mastodon C, soutenue par le London Institute, utilise les données ouvertes sur les ordonnances des médecins pour différencier les médicaments brevetés coûteux de leurs variantes génériques moins chères. Appliqué à une seule classe de médicaments, ce procédé pourrait permettre une économie d'environ 400 millions de dollars par an pour le ministère de la Santé britannique. De même, les données ouvertes sur les infections contractées dans les hôpitaux britanniques ont conduit à la publication de tableaux de performance des établissements, qui ont beaucoup compté dans la baisse de 85% des infections signalées.

Il existe également des possibilités de prévenir les maladies liées au mode de vie et d'améliorer les traitements, en permettant aux patients de comparer leurs propres données avec des données agrégées sur d'autres patients. Il a été prouvé que cela les motive à avoir un meilleur régime alimentaire, à faire davantage d'exercice et à prendre régulièrement leurs médicaments. De même, donner les moyens aux usagers de comparer leur consommation d'énergie avec celle de leurs pairs pourrait les inciter à économiser des centaines de milliards de dollars d'électricité chaque année, sans parler de la réduction des émissions de carbone.

Une telle analyse comparative est encore plus précieuse pour les entreprises qui cherchent à améliorer leur efficacité opérationnelle. L'industrie du pétrole et du gaz, par exemple, pourrait faire économiser 450 milliards par an en partageant des données anonymes et agrégées sur la gestion des installations en amont et en aval.

Enfin l'évolution vers des données ouvertes sert une variété d'objectifs socialement souhaitables, depuis la réutilisation de la recherche financée par l'État en faveur d'études sur la pauvreté, l'inclusion ou la discrimination, jusqu'à la divulgation par des sociétés telles que Nike des données portant sur leur chaîne d'approvisionnement et sur leur impact sur l'environnement.

Il existe évidemment des défis liés à la prolifération et à l'utilisation systématique des données ouvertes. Les entreprises s'inquiètent au sujet de leur propriété intellectuelle. Les citoyens s'inquiètent sur la possibilité d'user et d'abuser de leurs informations privées. La réponse à ces questions délicates sera capitale. Les consommateurs, les décideurs et les entreprises doivent collaborer, non seulement pour s'entendre sur des normes communes d'analyse, mais aussi pour définir des règles fondamentales sur la protection de la vie privée et de la propriété. ■

© Project Syndicate 2014

AVIS AUX ACTIONNAIRES DE LA SOCIÉTÉ VALLOIRE PROMOTION
SOCIÉTÉ ANONYME AU CAPITAL DE 672.000 EUROS - 085 580 199 RCS ORLEANS
SIÈGE SOCIAL : 24, RUE DU POT DE FER - 45000 ORLEANS

Aux termes d'une délibération du Conseil d'Administration en date du 17 décembre 2013, il a été décidé d'engager, en application de l'article L 228-6-3 du code de commerce, une procédure de mise en vente de 2.246 actions de la société VALLOIRE PROMOTION, dont les titulaires sont actuellement inconnus de la société ou n'ont pas été atteints par les convocations qui leur ont été adressées depuis dix années révolues.

Les titulaires de ces actions ou leurs ayants droits sont mis en demeure de faire valoir leurs droits dans le délai d'un an suivant la date de publication du présent avis.

A l'expiration de ce délai et conformément aux dispositions des articles L 228-6-3 et R 228-12 du code de commerce, la société procèdera à la mise en vente aux enchères publiques des titres qui n'auront pas été réclamés, par l'intermédiaire d'un notaire.

En application des dispositions de l'article R 228-11 alinéa 2 du code de commerce, le produit net de la vente des titres sera tenu à la disposition des titulaires de ces actions ou de leurs ayants droit pendant dix ans, sur un compte bloqué ouvert à la la Caisse d'Epargne LOIRE CENTRE –12 Rue de Maison Rouge CS 10620 - 45146 Saint Jean de la Ruelle.

A l'expiration du délai de 10 ans, les fonds seront versés à la Caisse des Dépôts et Consignations et tenus à la disposition des ayants droits pendant encore 20 ans, sous réserve de la prescription trentenaire au profit de l'état Français.

Pour avis,
Le Président du Conseil d'Administration

VU DE BRUXELLES

Non Habemus Papam

FLORENCE AUTRET
CORRESPONDANTE À BRUXELLES

Le 1er mars, à Rome, Martin Schulz a été désigné candidat du Parti socialiste européen pour les élections parlementaires européennes de mai. Et l'eurodéputée Véronique de Keyser de clamer : « *Habemus Papam.* » Des sociaux-démocrates qui prennent leur candidat pour un souverain pontife, c'est assez original. En réalité, on en est encore à réunir le concile. À l'heure où j'écris ces lignes, on ne connaît pas encore le candidat du Parti populaire européen. Mais le Luxembourgeois Jean-Claude Juncker a 90% de chances de l'emporter face au Français Michel Barnier et au Letton Valdis Dombrovskis. De là à dire qu'il n'y a plus que deux cardinaux en compétition, il y a un pas… que le Traité de Lisbonne ne permet pas de franchir. Le code de « droit canonique » de l'Union européenne investit les chefs d'État et de gouvernement du pouvoir de désigner le président de la Commission… en « tenant compte » du résultat des élections. Le Parlement interprète cela comme un saut vers un régime parlementaire à l'allemande. Les chefs de parti européens voudraient faire croire aux électeurs européens que cette fois-ci, ils choisiront leur président. Tout le monde n'est pas de cet avis. Depuis quelques semaines, les signaux envoyés par les chefs d'État et de gouvernement ne laissent guère de doute : l'issue des élections européennes ne les engage à rien. L'ambassadeur britannique sir Jon Cunliffe se répand dans tout Bruxelles pour expliquer que son pays n'a aucune intention de s'en remettre au sort des urnes. Si la chancelière allemande n'a pas cette franchise, personne ne doute qu'elle compte bien reprendre la main. Le « merkiavelisme » théorisé par le sociologue Ulrich Beck fera mouche : Angela Merkel maîtrise l'art de présenter des candidats factices pour faire gagner les outsiders. Elle a testé la méthode sur son propre parti pour éliminer des concurrents gênants. Quant à François Hollande, il témoigne dans cette affaire de qualités de stratège au moins aussi grandes que son amie Angie, se gardant bien de soutenir aucun des candidats en présence, y compris celui de son propre camp.

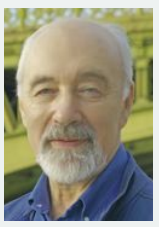
En ce début de XXIe siècle en Europe, le concile des partis n'a donc pas remplacé le pouvoir séculaire des États-nations. Les « chefs » ont déjà inscrit dans leurs agendas, pour le lendemain des élections, un dîner dont le seul ordre du jour sera de voir comment reprendre la main, ce qui ne sera pas aisé vu la publicité sans précédent donnée à la désignation des candidats des partis. « *Rejeter un candidat qui a le soutien de la majorité d'un nouveau Parlement européen serait un coup porté à ce que d'aucuns considèrent comme une première expérience de vraie démocratie européenne* », écrivait récemment Corinna Horst pour le German Marshall Fund of the US, le think tank américain. Encore faudrait-il qu'une majorité claire se dégage. Ce qui n'est pas donné d'avance.

Le plus probable est donc de voir sortir du chapeau du Conseil européen un outsider. L'hyper-favori Jean-Claude Juncker ne s'y trompe pas et brigue déjà ouvertement un des autres postes clés à pourvoir, celui de président du Conseil européen. Si la fumée blanche ne sort pas des urnes en mai, elle ne s'échappera pas forcément non plus du bâtiment Justus Lipsius, le siège du Conseil européen, en juin. La partie s'annonce donc serrée et la phase postélectorale au moins aussi intéressante que la campagne. Car le Parlement dispose d'un droit de veto… à défaut du plein pouvoir de désignation. « *Tout comme le Congrès américain, il peut bloquer les nominations* », rappelle Corinna Horst. S'il doit finalement céder, ce ne sera pas sans contreparties. La fin du conclave est donc plutôt pour juillet. En attendant, nous allons avoir droit à une vraie campagne européenne, les candidats des partis en lice ayant mission de porter la bonne parole dans les 28 pays de l'Union. Ce n'est déjà pas si mal. ■

L'ÉLU VAINQUEUR DES ÉLECTIONS NE SERA PAS FORCÉMENT CHOISI POUR PRÉSIDER LA COMMISSION

AU CŒUR DE L'INNOVATION

Vertueux hackers de Singapour



© DR

FRANCIS PISANI
CHRONIQUEUR, AUTEUR, EXPERT INTERNATIONAL EN INNOVATION, CONFÉRENCIER. SON BLOG : FRANCISPISANI.NET

@francispisani

Nous devrions tous pouvoir participer à l'amélioration de nos villes. À Singapour, les hackers s'y emploient à coup de rendez-vous aux noms bizarres et légèrement rébarbatifs : les hackatons. Ici, quelques précisions de vocabulaire s'imposent. Contrairement aux idées reçues, les hackers sont des gens qui, tout simplement, aiment jouer avec les technologies, les démonter pour voir comment elles fonctionnent et les améliorer. Ils sont utiles. Les hackatons sont des réunions de hackers qui couvrent généralement un week-end pendant lequel ils se lancent des défis et tentent de résoudre des problèmes, de mettre au point des prototypes. Ça leur permet de trouver de nouvelles applications, de concevoir de nouveaux produits et d'ébaucher de nouvelles start-up. Ils espèrent y attirer l'argent d'un investisseur ou d'un patron en quête de talents. Restait à les mettre au travail sur les questions urbaines. S'inspirant de l'expérience de Summer of Smart à San Francisco Newton Circus, une entreprise singapourienne, a décidé, en 2012, d'organiser une première réunion de « prototypage urbain », m'a expliqué Ciaran Lyons, un des partenaires. La difficulté était d'obtenir les données sur lesquelles faire travailler les développeurs. Le gouvernement avait bien créé data.gov.sg, un site officiellement « open data ». Mais les données y étaient publiées sous forme inutilisable (en PDF dans certains cas) ou vendues à des prix exorbitants. « *Personne ne s'en sert* », disaient les officiels en guise d'excuse. « *Parce qu'elles ne sont pas utiles ou pas sous cette forme* », leur a répondu l'équipe de Newton Circus. Silence poli. Mais dans le même temps, ils allaient voir les entreprises du secteur privé – l'opérateur de télécoms Singtel parmi d'autres – qui ont accepté de partager certaines données. « *Forts de cette ouverture, nous sommes retournés voir le gouvernement, qui nous a donné un meilleur accès* », poursuit Ciaran Lyons. Et c'est ainsi qu'ils ont ouvert une sorte de cercle vertueux qui commence à porter ses fruits : une longue série de hackatons. Le premier a eu lieu en juin 2012. Une vingtaine de prototypes en sont sortis, allant de la prédiction des places de parking disponibles à la participation des usagers dans la détermination de la température idoine pour l'air conditionné d'un immeuble. Le second avait des objectifs plus sociaux, comme aider les mères célibataires à trouver du travail à domicile. L'initiative a décollé en 2013 avec la réalisation de neuf hackatons, dont un demandé par l'Agence nationale chargée de l'environnement. Chaque fois entre 100 et 200 hackers ont participé à l'aventure, coordonnée sur une plate-forme baptisée UpSingapour. « *Singapour n'est pas un gros marché, mais c'est un excellent laboratoire* », explique Ciaran Lyons. Ces réunions permettent de tester des solutions. Et peu à peu le gouvernement met plus de données à la disposition des hackers qui travaillent maintenant aussi bien sur les problèmes de transports publics que d'énergie ou de logement. « *Ça permet de faire des tests rapides et de voir ce qui est faisable* », précise Ciaran Lyons. L'enseignement est clair. Ces hackatons répétés permettent de mettre en place une double dynamique dans laquelle le gouvernement et les grosses entreprises s'ouvrent à l'open data alors que geeks et jeunes entrepreneurs cherchent des solutions aux problèmes de la ville. Le plus dur est, peut-être, de faire accepter par les institutions ces idées fugaces provenant d'inconnus. La réponse, aujourd'hui, consiste à s'intéresser moins aux projets et plus aux équipes, aux petites start-up déjà existantes. « *Il nous faut trouver comment transformer tout cela en actions* », relève Ciaran Lyons. En tout cas, les hackers de Singapour sont bien partis… ■

« IL NOUS FAUT TROUVER COMMENT TRANSFORMER TOUT CELA EN ACTIONS »

LA TRIBUNE
http://www.latribune.fr

La Tribune
2, rue de Châteaudun - 75009 Paris

Téléphone : 01 76 21 73 00.
Pour joindre directement votre correspondant, composer le 01 76 21 suivi des 4 chiffres mentionnés entre parenthèses.

SOCIÉTÉ ÉDITRICE
LA TRIBUNE NOUVELLE. S.A.S.
au capital de 3 200 000 euros.
Établissement principal :
2, rue de Châteaudun - 75009 Paris
Siège social : 10, rue des Arts,
31000 Toulouse. SIREN : 749 814 604

Président, directeur de la publication
Jean-Christophe Tortora.

RÉDACTION
Directeur de la rédaction Éric Walther.
Directeur adjoint de la rédaction Philippe Mabille.
➔ **Économie** Rédacteur en chef : Robert Jules. Rédacteur en chef adjoint : Romaric Godin. Jean-Christophe Chanut, Fabien Piliu.
➔ **Entreprise** Rédacteur en chef : Michel Cabirol. Rédacteurs en chef adjoints : Delphine Cuny, Fabrice Gliszczynski. Alain-Gabriel Verdevoye.
➔ **Finance** Rédacteur en chef adjoint : Ivan Best. Christine Lejoux, Mathias Thépot.
➔ **Correspondants** Florence Autret (Bruxelles).
➔ **Rédacteur en chef La Tribune Hebdo** Jean-Louis Alcaïde.
➔ **Rédacteur en chef La Tribune du Grand Paris** Jean-Pierre Gonguet.

RÉALISATION RELAXNEWS
➔ **Direction artistique** Cécile Gault.
➔ **Graphiste** Elsa Clouet.
➔ **Rédacteur en chef édition** Alfred Mignot.
➔ **Secrétaire de rédaction** Sarah Zegel.
➔ **Révision** Cécile Le Liboux.
➔ **Iconographie** Sandrine Sauvin. Cathy Bonneau.
➔ **Infographies** ASKmedia.

ACTIONNAIRES
Groupe Hima, Laurent Alexandre, JCG Medias, SARL Communication Alain Ribet/SARL, RH Éditions/Denis Lafay.

MANAGEMENT
Vice-président en charge des métropoles et des régions Jean-Claude Gallo. **Conseiller éditorial** François Roche. **Directrice Stratégie et Développement** Aziliz de Veyrinas (73 26). **Directrice de publicité** Clarisse Nicot (73 28). **Directeur pôle Live Média** Max Armanet. **Directeur nouveaux médias** Thomas Loignon (73 07). **Abonnements ventes au numéro** Aurélie Cresson (73 17). **Distribution** MLP

Imprimeries IPS, ZA du Chant des Oiseaux, 80800 Fouilloy. Nº de commission paritaire : 0514 C 85607. ISSN : 1277-2380.

GÉNÉRATION

© MARIE-AMÉLIE JOURNEL

Zone d'influence : *#numérique, #paiement, #e-commerce, #entrepreneurs*

CÉLINE LAZORTHES

La Wonder Woman de la cagnotte

À 31 ans, la fondatrice de la cagnotte en ligne Leetchi a séduit 1 million d'utilisateurs dans 150 pays et dirige 26 salariés. Business angel, administratrice et conférencière, elle diffuse sa passion d'entreprendre.

PAR **PERRINE CREQUY**
@PerrineCrequy

Complimentée pour le succès de Leetchi, la start-up qu'elle a fondée seule il y a quatre ans, Céline Lazorthes rosit et baisse le regard. Et pourtant, elle pourrait s'enorgueillir : sa plate-forme de cagnotte en ligne qui permet de collecter et gérer de l'argent à plusieurs revendique 1 million d'utilisateurs dans 150 pays, avec une déclinaison professionnelle, Mango Pay, en sept devises. À 31 ans, elle dirige une équipe de 26 personnes basée à Paris et au Luxembourg. Et elle a levé 5,5 millions d'euros auprès des pointures du secteur : Oleg Tscheltzoff (PDG de Fotolia), Xavier Niel (Kima Ventures), Jérémie Berrebi (Net2one), Patrick Chassany (ex-Amen), puis des fonds IdInvest Partners et 360 Capital Partners. Mais Céline Lazorthes garde la tête froide. « *Pour pérenniser une start-up, il faut une attention constante et beaucoup de travail. Ce n'est jamais gagné d'avance.* »

« LE PLAFOND DE VERRE EST SURTOUT PSYCHOLOGIQUE »

Cette rigueur dans l'exécution de son projet est appréciée par Catherine Barba, pionnière du Web qui siège à son conseil d'administration : « *Céline a toutes les qualités de l'entrepreneur : énergique, déterminée et "focusée" tout en restant à l'écoute. Elle est très ambitieuse et très humble. C'est une femme de cœur d'une grande générosité, et qui sait s'entourer. Il faudrait la cloner... et ainsi la France sortirait du marasme!* » s'enthousiasme l'organisatrice de la Journée de la femme digitale.

Enfant, cette native de Toulouse rêvait de « *devenir Wonder Woman pour sauver le monde* ». « *J'ai eu du mal à trouver les études qui me convenaient vraiment* », se souvient Céline Lazorthes. Attirée par le Web, elle a commencé une formation à l'Epita qu'elle a quittée deux ans plus tard, ne voulant pas devenir ingénieur informatique. Elle rejoint alors l'Institut Léonard de Vinci pour un DESS Internet et gestion des médias, et enchaîne en parallèle des expériences professionnelles variées (du graphisme à la gestion de projet, en passant par la rédaction d'un discours pour un député des Hauts-de-Seine). Cette brune élancée au caractère affirmé préfère l'action aux études.

Et pourtant, quelques mois après avoir été embauchée par Gilles Babinet chez Eyeka, elle retourne sur les bancs de l'école, à HEC. Elle maîtrise déjà la vente, découverte auprès de sa mère, qui outre ses activités de cardiologue et de directrice médicale dans l'industrie pharmaceutique, gérait un réseau de magasins Benetton. « *Vendre des pulls, ce n'est pas évident. Cette expérience m'a appris l'importance du "geste commercial".* »

À HEC, elle s'initie à l'entrepreneuriat et commence à esquisser le futur Leetchi, à l'état embryonnaire. Se souvenant de ses déboires pour collecter le financement d'un week-end d'intégration dans son école, elle est convaincue que de nombreux organisateurs de cagnottes aimeraient remplacer l'habituelle enveloppe par un outil numérique. La plate-forme verra le jour neuf mois après le dépôt des statuts et l'afflux des utilisateurs confirme son intuition. Elle recrute alors les premiers piliers de l'équipe, comme Laure Ménée, au poste clé de directrice technique. « *Je ne connais pas d'autres start-up qui ont une femme CEO et une femme CTO* », se félicite Céline Lazorthes, qui milite pour la promotion de l'entrepreneuriat féminin au sein de l'association Girls in Tech, ou en participant comme mentor à l'Incubateur June, un programme de téléréalité diffusé par la chaîne pour jeunes filles.

« *En témoignant de mon expérience, je veux donner envie aux femmes de se lancer. Le plafond de verre est surtout psychologique* », estime Céline Lazorthes, qui dit n'avoir jamais pâti d'être une femme entrepreneur. « *Au contraire, être une femme m'a donné plus de visibilité dans les médias et auprès des investisseurs. Bien sûr, certains ne m'ont pas prise au sérieux. Mais pendant qu'ils me sous-estimaient, je prenais une longueur d'avance.* »

« *Céline s'est toujours montrée très mature pour son âge* », se souvient Emmanuelle Lévi, associée gérante chez 360 Capital Partners, actionnaire dès les balbutiements de Leetchi. « *Elle anticipe les problématiques de croissance de l'entreprise et elle est capable de prendre des décisions qui paraissent contre-intuitives à un entrepreneur, comme embaucher un collaborateur à un niveau de salaire supérieur au sien.* »

« *Si l'on veut attirer les meilleurs, c'est normal* », assène l'entrepreneure qui se dit parfois « *soupe au lait* », mais qui considère son équipe comme sa « *famille* ». « *Elle a su insuffler une âme dans la société. Elle sait être proche des gens sans renoncer à son exigence de qualité dans le travail* », explique Romain Mazeries, ami d'enfance et directeur de la branche luxembourgeoise du groupe, Leetchi Corp.

Pour Céline Lazorthes, vie professionnelle et vie personnelle se rejoignent souvent, « *par nécessité* ». Mais sans amalgame, selon Julien Lazorthes, son frère et ancien stagiaire chez Leetchi. Les chamailleries de fratrie n'ont pas leur place au bureau, et elle oublie d'être patronne quand elle participe à des courses à pied avec ses collègues. Elle continue de s'inspirer de ses expériences personnelles pour faire grandir Leetchi : alors qu'elle prépare son mariage pour septembre prochain, elle lance une cagnotte spécifique pour proposer une alternative aux traditionnelles listes de mariage.

Déjà, son futur époux participe aux pots hebdomadaires de l'équipe et l'accompagne dans les cocktails de networking. « *Céline est de ces personnes qui, bien que peu volubiles, focalisent l'attention quand elles arrivent quelque part. Son charisme de leader donne envie de la suivre dans tous ses projets* », souligne Antoine Vigne, son fiancé. Et de projets, elle n'en manque pas, pour faire grandir Leetchi, son « *bébé qui commence à bien marcher mais qui n'est pas encore autonome* ». Elle aimerait voir son équipe doubler dans les deux prochaines années. Tout en restant la « bonne fée » d'autres entrepreneurs, grâce à ses mandats d'administratrice et ses contributions de business angel ■

MODE D'EMPLOI

• **Où la rencontrer ?** En marge d'une conférence qu'elle donne une fois par semaine à travers l'Europe, pour partager son expertise en business modèles, en levée de fonds, ou faire un point sur le *crowdfunding*. Ou tout simplement, sur le canapé du salon de Leetchi, à une heure pas trop matinale.

• **Comment l'aborder ?** Un sourire. « *La conversation débute bien quand les gens sont dans l'échange, sincères et avenants.* »

• **À éviter** : « *Ne m'appelez pas Leetchi ! Mon prénom, c'est Céline. Ne perdez pas votre temps en flatteries, et ne m'invitez pas à déjeuner si on ne se connaît pas : dites-moi plutôt de façon concise et directe comment je peux vous aider.* »

TIME LINE

Céline Lazorthes

Décembre 1982
Naissance

Mars 2009
Fonde Leetchi

2010-2011
Représente la France au G20 YES de Toronto puis de Nice

Mai 2013
Lance Mango Pay avec une licence européenne d'établissement de monnaie électronique

Janvier 2014
Lance la cagnotte « Mariage »

2016
À la tête de 50 salariés. Aura peut-être un bébé (un vrai).

TOURNEZ
LA PAGE AVEC
MONSTER.FR
Monster.fr et La Tribune. Un duo de choc pour trouver un meilleur job. Faites confiance au leader mondial de la mise en relation entre les personnes et les opportunités de carrière pour trouver le job qui vous convient tout en feuilletant l'actualité. Monster, c'est toutes les 20 secondes un nouveau job disponible également depuis latribune.fr. Rendez-vous dès maintenant sur www.latribune.fr/emploi ou Monster.fr pour trouver mieux.
monster.fr
Pour trouver mieux.™

www.LinXea.com

LINXEA
UN ŒIL DE LYNX SUR VOS PLACEMENTS

LinXea Spirit... Le meilleur de l'assurance vie

Et en plus... **0 %** de frais sur versements

0,5 % de frais de gestion**

0 % de frais d'arbitrage***

* Taux de fonds sous net de frais de gestion de 0,7% et hors prélèvements sociaux et fiscaux ** frais de gestion prélevés sur fonds *** c. les arbitrages sont effectués en ligne

Pour en savoir plus, demandez votre dossier d'information
par mail : contact@linxea.com, ou au 01 45 67 34 22
ou écrivez-nous, LinXea, 22 Avenue de Suffren, 75015 Paris

SAS au capital de 500.000 € - Siren : 803 478 958 RCS Versailles immatriculée au registre des intermédiaires en assurance sous le n° ORIAS 13 - CIF sous le numéro 13001437
Dans ce cadre, LinXea a souscrit auprès de CEGA une garantie financière et une assurance couvrant sa responsabilité civile professionnelle conformément aux dispositions des articles L512-6 et L512-7 du Code des Assurances. CIF de police : 803P00343